

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

全球企業家組碩士論文

建築商開發都市更新案之成功關鍵因素
**The Key Success Factors for Construction
Companies to Develop Urban Renewal**

指導教授：蕭國慶

研究生：鄒雪娥

中華民國一〇〇年十二月

謝誌

經過了這段時間的努力，我的論文寫作也將告一段落。從起筆到結束，一路走來收穫頗豐。能順利完成論文，要感謝人的實在太多了，其中最讓我感動的，就是我的指導老師蕭國慶先生，他是如此之忙碌，卻依然定期和我們討論，老師不但學養俱佳，最可貴的是他對學生之呵護，他在兼顧學術品質下，還能體恤我們是職生之辛苦，真是令人敬佩！論文寫作是一時的；但做學問卻是永遠的，我會牢記老師的教誨，他的學識與待人處事之風範將是成為我的座右銘，老師，我永遠感謝您。也謝謝口試委員李易諭老師、廖森貴老師的寶貴意見，讓我的研究更完整。

感謝最溫暖的師母鄧老師，讓我們在論文編輯上事半功倍。也謝謝我功高勞苦的同事曉娟，於公於私對我的支持，和小寶提供的豐富資料。還有熱心的麗敏、明宜，你們是最佳的智囊團。感謝曉雯、姿億這段時間以來的幫助。以及青麟學長和婉婷的協助。

謝謝我可愛的家人：段爸爸、段媽媽、大乖，小乖和熊熊，因為你們的愛，讓我的生命更豐富。我特別要感謝的是幼龍，二年多來風雨無阻的接送，犧牲假期「陪公子念書」，謝謝你的大量與包容，謹以此篇論文獻給你。

最後，我要感謝我研究的個案公司和訪談對象，尤其是黃博怡、黃崇哲教授，謝謝你們的協助與參與，沒有你們幫忙，我無法完成這些研究。

摘要

綜觀都市的發展與演變，也如同生物般具有「成、盛、衰、空」的生命週期。於此現象中，都市亦賦有新陳代謝及「再生」能力。自 1980 年代起，由於全球風潮帶動了各城市的發展，藉由「都市更新」機制，促進城市再生已蔚為趨勢。在創造城市特色時，都市更新的方式也從單純的改建(Urban Renew)，轉為注重城市經濟與競爭力的都市再造(Urban Redevelopment)。

以開闢迄今三百多年的臺北市為例，30 年以上的老舊建物，約占全市建築物二分之一比例，如早期開發的萬華區、大同區等，已嚴重落後與衰敗的跡象。要如何面對全球經濟變遷、ECFA 後的區域競爭、全球城市的競合，及永續發展與生態等議題？身為國際城市之一的臺北，有必要審慎思考城市的永續發展。面對外在環境嚴峻的挑戰，因應國際城市發展的趨勢，近年政府已全力推動都市更新(Urban Regeneration)，自 2011 年起投入 184 億元，民間企業也將大量投資，估計會提升經濟成長率每年約 0.12%。

然而，臺北市從民國 90 年至民國 99 年止，都市更新核定實施案件僅 104 件，都市更新案的成功執行僅 1%。開發過程之曠日廢時與績效不彰，肇因於建築商與地主難以凝聚共識，膠著於權利分配與坪數多寡之爭端，反而忽略都市更新中，對環境品質的提升、文化藝術之導入、都市機能復甦等貢獻，豈不令人引憾！

本研究透過文獻回顧及個案研究的方式，兼顧理論基礎及實務經驗，探討都市更新之現況與未來趨勢，並從國內外成功個案之經驗，引導出開發都市更新之成功關鍵，建築商可藉由都市更新理念之實踐，經由差異化之實績，建立開發都市更新案之成功關鍵因素。

關鍵詞：城市再造、永續發展、都市更新、成功關鍵。

目 錄

第一章	研究緒論	1
第一節	研究背景與動機	1
第二節	研究目的	4
第三節	研究流程	5
第四節	研究限制	5
第二章	文獻回顧與理論架構建立	7
第一節	都市更新理論	7
第二節	代理理論 (Agency Theory)	11
第三節	社會比較理論 (Social comparison theory)	13
第四節	期望價值理論(Expected Value Theory).....	16
第五節	永續發展理論	20
第六節	品牌理論	23
第七節	中小企業經營之關鍵成功因素	30
第三章	研究設計	41
第一節	研究方法	41
第四章	外部環境分析	42
第一節	建築開發業的環境分析	42
第二節	國外都市更新環境分析	47
第三節	國內都市更新環境分析	53

第五章	個案分析	59
第一節	國外都市更新個案	59
第二節	國內都市更新個案	67
第六章	結論與建議	90
第一節	結論	90
第二節	建議	91



表 目 錄

表 1：91~98 年各國營造業產值占國內生產毛額(GDP)之比重統計表	2
表 2：都市更新名詞.....	7
表 3：都市更新理論不同學派的論證研究：.....	10
表 4：期望價值理論的研究進展.....	19
表 5：永續發展定義.....	20
表 6：建構永續社區的住宅及建成環境因素.....	22
表 7：全球 20 大品牌及價值.....	26
表 8：2011 年台灣 20 大品牌排名	27
表 9：中小企業家數-按行業別分.....	31
表 10：關鍵成功因素的定義.....	33
表 11：企業如何取得關鍵成功因素.....	38
表 12：建築開發業定義與內容.....	42
表 13：國外都市更新案之成功關鍵因素比較表.....	66
表 14：訪談記錄.....	67
表 15：RHYTHM 都市更新個案基地面積	70
表 16：E & W 都市更新個案基地面積	79
表 17：NE 都市更新個案基地面積	85
表 18：國內都市更新案成功關鍵因素比較表.....	89

圖目錄

圖 1：各國營造業產值占 GDP 之比重成長趨勢圖.....	2
圖 2：研究流程圖.....	5
圖 3：關鍵成功因素的步驟.....	36
圖 4：1990 年至 2002 年房市資料整理.....	45
圖 5：2003 年至 2010 年房市資料整理.....	45
圖 6：英國伯明罕(Birmingham HeartLands)更新後照片.....	61
圖 7：洛克斐勒中心(Rockefeller Center)更新後照片.....	63
圖 8：六本木地區開發(Roppongi Hills)更新後照片.....	66
圖 9：RHYTHM 都市更新前基地狀況.....	71
圖 10：RHYTHM 都市更新開發時程.....	75
圖 11：RHYTHM 都市更新基地開發後照片.....	75
圖 12：E & W 都市更新前基地狀況.....	79
圖 13：E & W 都市更新開發時程.....	82
圖 14：E & W 都市更新基地開發後照片.....	82
圖 15：GA 經營理念.....	83
圖 16：NE 都市更新前基地狀況.....	85
圖 17：NE 都市更新開發時程.....	88
圖 18：NE 都市更新基地開發後照片.....	88

第一章 研究緒論

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

依據內政部營建署 2011 年資料統計，台北市、新北市、台中市、高雄市等四大縣市，30 年以上的老舊建物約有 151 萬棟，舊宅的防災與抗震功能普遍不足，建築棟距不夠又巷弄狹窄，無停車空間與公共設施，又缺乏公園綠地，多數有增建與違章現象，嚴重漏水與管線裸露，嚴重者有海砂屋與輻射鋼筋等險象，無法滿足住戶對居住環境品質之要求。

綜觀英美日等先進國家城市的成功經驗，都市更新確可改善老舊區域的居住環境品質，有助地方的經濟復甦，提升就業率，及改善中低戶的收入，並減緩貧窮。因此，重新規劃及永續發展是世界城市的潮流，也是現代國際城市的趨勢，可提升國人居住環境品質，亦可創造城市的競爭力。

再者，素有火車頭工業之稱的營造業，一向在總體經濟中扮演要角，其生產總值提升有助於帶動總體經濟之成長，對國內生產毛額(GDP)之貢獻度頗高。但台灣的營造業產值占 GDP 之比重，卻遠落後於先進國家及競爭對手，產值僅占國內生產毛額約 2.7%，其他國家約 3.7%~5.7%如表 1 及圖 1。如加計上、下游關聯性產業之產值，差距將更形擴大。體認營造業產值對於國內經濟發展之重要性，除投資興建大型公共建設外，應加強都市更新之推動，因此在民國 99 年總統府財經諮詢小組台灣經濟轉型行動計畫」建議將「都市更新」列為十大重點服務業發展項目之一。希望藉由經營環境總檢討，強化台灣經濟的成長。

表 1：91~98 年各國營造業產值占國內生產毛額(GDP)之比重統計表

年度	英國	日本	韓國	香港	中華民國	
91	7.7%	6.9%	3.7%	8.5%	3.08%	3,098 億元
92	8.1%	6.6%	16.8%	8.6%	2.85%	2,977 億元
93	8.5%	6.6%	4.4%	7.7%	2.88%	3,190 億元
94	8.5%	6.4%	5.7%	7.1%	2.78%	3,230 億元
95	8.5%	6.3%	5.3%	6.5%	2.72%	3,324 億元
96	8.7%	6.1%	6.6%	6.0%	2.60%	3,375 億元
97	8.5%	6.1%	4.7%	5.8%	2.44%	3,188 億元
98	8.5%	6.1%	3.7%	5.8%	2.31%	2,966 億元
平均	8.4%	6.4%	6.4%	7%	2.71%	3,168 億元

資料來源: Economic Survey of Singapore ,First Quarter 2010 Ministry of Trade and Industry, Singapore, ; Department of Commerce .Annual Abstract of statistics,2009 Edition ,Editor : lam Macrory ,office for National Statistics. ; Annual proportion on National Accounts of 2010 National Accounts of Japan(SNA). ; 韓國統計廳；香港政府統計處；行政院主計處。

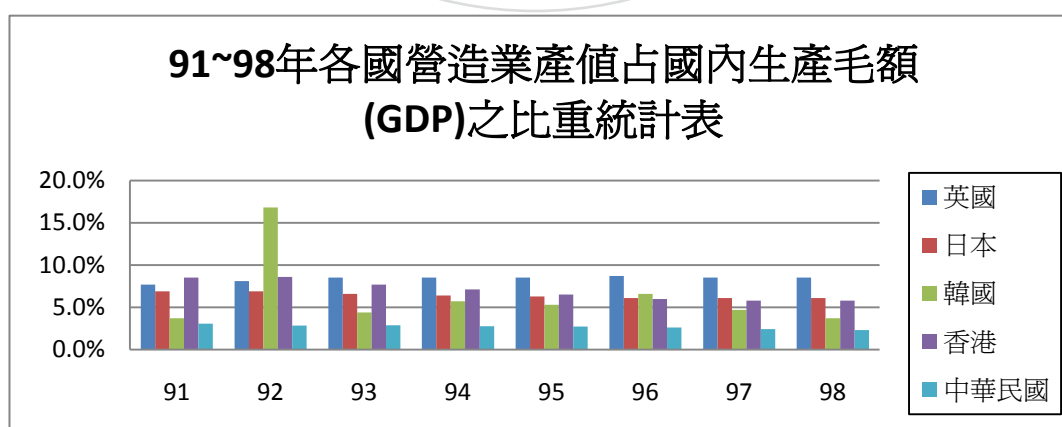


圖 1：各國營造業產值占 GDP 之比重成長趨勢圖

資料來源: Economic Survey of Singapore ,First Quarter 2010 Ministry of Trade and Industry, Singapore, ; Department of Commerce .Annual Abstract of statistics,2009 Edition ,Editor : lam Macrory ,office for National Statistics. ; Annual proportion on National Accounts of 2010 National Accounts of Japan(SNA). ; 韓國統計廳 ; 香港政府統計處 ; 行政院主計處。

都市更新之整合須由地主、建商凝聚共識，除了步步耕耘外，更應精確掌握都市更新的未來趨勢，然而，都市更新之相關產業仍屬醞釀整合階段，許多民間業者因都市更新熱潮而投入市場，也因專業不足或缺乏整合機制，致多數功敗垂成，亟需對都市更新的推動審慎思考與持續努力。

二、動機

近期的都市發展政策加入「永續發展」概念後，都市的發展也演進到「都市再生」階段，因此『都市再生不只是重建，不只是環境改善，不只是解決城市過往問題；而是提供一個未來的整合力、競爭力。』城市發展是歷史文化演進的過程、人文的延續及經濟產業的創造，然而理想中的都市更新應是什麼樣貌呢？是為研究動機之一。

台灣的都市更新於 1973 年在都市計畫法增列第六章「舊市區更新」起跑，由政府機關採「徵收」或「區段徵收」之方式，到 1998 年都市更新條例頒布。至今已推動多年，土地與地上物取得等問題，是都市更新實施之最大挑戰。都市更新的推動，必須有相關的動因配合，才能竟其功。此相關的動因為何？是為研究動機之二。

在台北市可用素地越來越稀少下，建築商紛紛轉進都更領域。競爭者眾，致開發時程曠日廢時，加上業界良莠不齊，不肖業者以非法的手段，負面消息頻傳，致使都市更新推動雪上加霜；造成地主、建築商、政府三者困擾不斷，甚是浪費社會資源。建築商應如何在競爭環境中生存；又什麼是都市更新的成功關鍵因素？本研究分析開發都市更的問題，探討建築商在都市更新之成功關鍵因素，是為研究動機之三。

第二節 研究目的

廣義的都市更新不應著眼於拆除與重建。而是以一流城市的高度，思考都市如何永續發展，透過都市再造的機會，向其他的都市學習，終究發展為具競爭力的城市。但耗時費力的都更程序，使眾多業者只著重爭案，反而忽略開發都市更新的成功關鍵，依據台北市建築開發商業同業公會的紀錄，目前會員高達 927 家，多數的會員都參與開發都市更新案，其他業別進入者更難以估計。因而地主應如何選擇建築商，及建築商在都市更新的成功關鍵等，正是本研究的主要議題。

茲列示本研究之研究目的如下：

- (一) 探討推動都市更新的動因及動因的變化現象與特性。
- (二) 分析營建業產業現況及都市更新產業結構—以大台北區為例。
- (三) 分析國內外都更成功案例，以供建築商掌握開發都市更新的成功關鍵因素。
- (四) 探討個案公司開發都市更新的成功關鍵因素，以供業界及地主等參考。

第三節 研究流程

本研究在探討開發都市更新成功案例之關鍵要素，以提供都市更新建築商順利執行都更建案策略，贏取參與都市更新地主之信任，以促進及提昇都更開發案之效率及效果，本研究進行流程如圖 2。

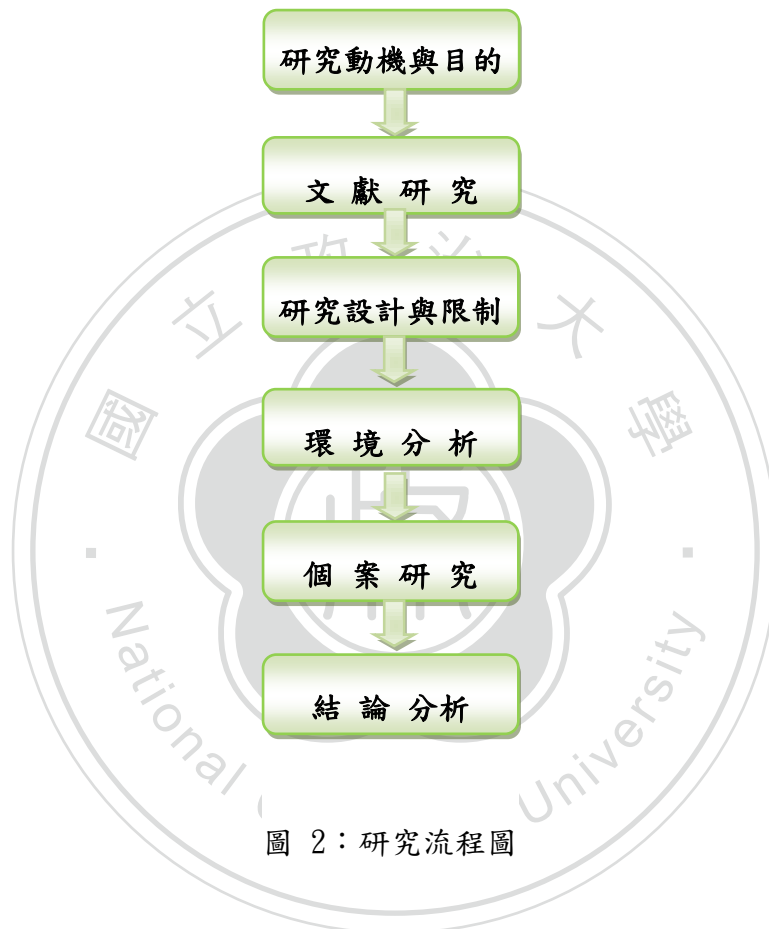


圖 2：研究流程圖

第四節 研究限制

本研究可能的限制如下：

一、研究面向之限制

探討都市更新的議題有眾多方向，舉凡公、私部門之推動、經濟效益、法律制定、都市規劃設計、政治影響等，各個都是專業領域皆可分別探討。本研究

建築商開發都市更新案之成功關鍵因素

僅著重於：建商在都市更新的成功關鍵因素，其他方面則由於研究者所學有限、專業能力不足，無法進入探討。

台灣地區建築產業－建築開發業

台灣地區建築產業就中華民國行職業分類標準，可區分為製造業、營造業與服務業。服務業可再區分為：批發及零售業、不動產及租賃業、專業、科學及技術服務與支援服務業。因研究時間之限制，故本研究僅以「台灣地區建築開發業」做為導入都市更新案成功關鍵之研究對象，其他建築產業之業別則不在本研究範圍內。

二、語言能力與時間的限制

文獻資料彙整與分析，為研究過程中相當重要的一環，由於研究者在外國語言能力與時間受限，無法廣泛蒐集各國的相關資料，僅以中、英文資料為參考。又語言限制影響資料的完整性，在閱讀與分析的過程中，也可能未盡瞭解作者原意之虞。

三、個案研究之限制

因不動產具有差異性與特殊性，不易予以標準化分析，再加上地區不同，會有法令適用之不同，部分研究結論屬個人推論。而且探討之個案數量有限，具體成功關鍵因素未必適用全體產業。

第二章 文獻回顧與理論架構建立

第一節 都市更新理論

一、都市更新的名稱

都市更新(Urban Renewal)名詞依時空背景的需求有所不同。在 1960 年代首見都市更新(Urban Renewal)一詞，到 1970 年代稱為都市再造(Urban Redevelopment)，至 1980 年代稱為都市再利用(Urban Reuse)，到 1990 年代，又稱為都市再生(Urban Regeneration)。其中就「Redevelopment」在文字上的定義，稱做再開發、重新開發、再發展；「Regeneration」在文字上的定義：稱做恢復、新生、革新、復興；「Renewal」在文字上的定義，稱做更新、復原、恢復、重建。就英文定義說明的確切性來說，用「Urban Renewal」較符合現在都市更新的內涵與意義，因此本研究將以此作為都市更新英文的名稱。

表 2：都市更新名詞

時間	名詞
1960 年代	首見都市更新名稱(Urban Renewal)
1970 年代	都市再造(Urban Redevelopment)
1980 年代	都市再利用(Urban Reuse)
1990 年代	都市再生(Urban Regeneration)

資料來源：本研究自行整理

二、都市更新的理論

都市更新的理論，有社會學、經濟學、文化學、生態學、新古典學派的論證思維，依此論證思維，產生不同學派的論證研究，茲分述如下：

(一)社會學的觀點

就社會學觀點注意的是人與都市狀態間的關係 (Wirth,1938)，由芝加哥學派以降的都市社會學者如 Gans,Michlson, Hunter, Keller 等提出，針對人群及其居所之研究，分成個體論者與總體論者兩派，個體論者就社區關係變換，將都市更新視為城市的推土機，促使「社區」瓦解。總體論者的都市描述模型，認為都市更新是都市集中、分散、侵入、承繼過程的現象，通常是較下層階級被驅離。

(二)經濟學的觀點

依據 Chris Couch 解釋，都市更新主要是為了維繫資本主義系統，以支持市場與供需之運作，並改善都市運輸、創造都市良好環境，同時藉由工業發展，可以不斷尋找新的市場，增進地方的利益。

在方法上，對都市更新之解釋不外包含採取重建、整建、維護等方式。就上述不同的定義加以歸納，在目的上則以寧適、安全、適宜人居的環境，以創造都市之經濟利益及保存人類文物古蹟。

(三)文化學的觀點

David Harvey 認為，當代都市制度體制已由管理主義轉向企業主義的體制，「城市行銷」已成為城市強化生產、消費與管理競爭力的主要策略。其提出文化為「財富創造」的策略，歷史文化保存與歷史街區與建築物的再利用本身，即是一種經濟力量，一種成長產業及財富資源，實質上並超越經濟策略。

(四)生態學的觀點

依據美國洛杉磯加州大學 Leo Grebler 教授所謂都市更新是指都市環境透過設計予以變更，將現存之都市區域進行大規模之調整，以適合現在及未來生活及工作之需要，並擴及住宅區與非住宅區域。其過程包括土地之重建計畫與興建，那些受衰敗威脅的地區則設法復興，其有歷史與文化價值的則加以保護，所以這些工作皆包括在城市發展全部計畫的範疇之內(Leo Grebler 著，洪瑞堅譯，1990)。

(五)新古典經濟學派

新古典經濟學派主張都市的稀有土地資源的分配，是透過市場來組織與平衡，而市場價格則受制於一般規律，這解釋都市型態變遷的動因和未來都市發展的趨勢。新古典經濟學派解釋都市更新之現象與必要，由於都市的快速成長，提供了更多就業機會，而市中心基於位置上的優勢致人口聚集，房地產供給大於需求故房價上揚，此時是市中心房地產的高峰期；但房地產市場的繁榮與需求，各項公共設施品質卻無適時提升，生活與居住品質漸趨低落。

在公共運輸普及化後，居民逐漸外移選求更好的生活環境。這些外移者多為高所得者，留在舊市區卻是低所得者，政府稅收因而減少，未改善老舊市區商業活動減少，形成惡性循環。因此為提振舊市區的競爭力，必須進行機能再造的工作，以恢復其生活、商業與行政文化等功能，讓都市繼續發展。

(六)新馬克斯主義學派

主要以新馬克斯主義學派為出發點，在探討都市動態變遷過程中資本的累積與動態過程。主要代表人為 Smith，其以貶值循環來解釋市中心鄰里價值下降之過程與原因。貶值循環理論主要由下列幾個程序構成：

1. 新建及第一次使用循環 (new construction and the first cycle of use) ;
2. 租賃使用轉變為單純佔用 (landlordism and homeownership) ;
3. 房屋的移轉及破壞 (blockbusting and blowout) ;
4. 融資機構的拒絕往來戶 (reding) ;
5. 放棄 (abandonment) 。

而此循環最後將產生租隙，由於租隙（即殘餘價值獲利潤）的存在，將創造衰敗地區再投資的機會。而以重建高消費住宅與商業區為主要的對象；這亦是資本家對郊區投資到飽滿以後的一種投資，亦即在都市中心，經過「投資」與「離投資」後而發現可「再投資」的一種現象。

從都市發展的歷程來看，由於郊區化發展產生的資本累積作用，使得市中心固定資本的投資減少，導致舊市區中心逐漸產生租隙效應，顯示舊市中心區正符合資本家與政府進行都市更新的投資環境。

(七)都市政治經濟學派

都市政治經濟學派研究之重點在於分析都市的政治經濟結構，將都市的地點或地區視為種抽象的特殊產品，房地產是具體表現之一。房地產這種商品有其「交換價值」與「使用價值」，前者提供居住價值；後者則收取的租金。房地產租金除了本身的價值外，亦受到該地產地點之影響，及都市房地產的區位與社會價值。這種區位的社會價值，除了地理因素外，更有其社會因素影響，而這種社會影響因素乃是人為的。

表 3：都市更新理論不同學派的論證研究：

學派	學者代表	論點及結果
社會學派	Gans, Michlson, Hunter, Keller	都市更新視為城市的推土機，促使「社區」瓦解，認為都市更新是都市集中、分散、侵入、承繼過程的現象，通常是較下層階級被驅離。
經濟學派	Chris Couch	觀點是維繫資本主義系統，以支持市場與供需之運作，改善都市運輸、創造都市良好環境，目的上則以寧適、安全、適宜人居的環境。
文化學派	David Harvey	認為都市更新是由管理主義轉向企業主義體，「城市行銷」已成為城市強化生產、消費與管理競爭力的主要策略。
生態學派	Leo Grebler	提出都市更新中，都市環境透過設計予以變更。將現存之都市區域進行大規模之調整，受衰敗威脅的地區則設法復興，其有歷史與文化價值的則加以保護。
新古典學派	Logan	主張都市的稀有土地資源的分配，是透過市場來組織與平衡，而市場價格則受制於一般規律。提振舊市區的競爭力，必須藉由都市更新的程序進行機能再造的工作，讓都市繼續發展。
新馬克斯	Smith	探討都市動態變遷過程中資本的累積與動態過。郊區化發展產生的資本累積作用，使得市中

主義學派		心固定資本的投資減少，導致舊市區中心逐漸產生租隙效應，顯示舊市中心區正符合資本家與政府進行都市更新的投資環境。
都市政治 經濟學派	蔡勇美	觀點在於分析都市的政治經濟結構，將都市的地點或地區視為種抽象的特殊產品。房地產租金受區位與人為的社會價值。

資料來源：本研究自行整理

三、小結

綜觀都市更新的各學派理論，都市更新是城市再造與提振舊市區競爭力的策略。藉由都市更新進行機能改造的工作，將都市老舊區域進行大規模之調整，受窳陋破敗威脅的地區再生，具歷史與文化價值的則保護。因此都市更新是全球城市發展的趨勢，維繫資本主義的系統，符合各國政府施政的方針。台灣也面臨到舊市區老化的困境。唯有透過都市更新的運作，才能創造安全、適宜人居的環境，讓老都市擁有新生命。

第二節 代理理論 (Agency Theory)

一、何謂代理理論

代理理論(Agency Theory)最初是由簡森(Jensen)和梅克林(Meckling)於 1976 年提出的。代理理論又稱為委託—代理理論 (Principal-Agent Theory)，理論假定分工是有益的。大部分社會互動過程中，個體會藉其各自的優勢，經由合作提升集體福利的目的。事實上，人們常常成為他人的代理者，為別人的目標而工作，使社會中的委託—代理關係無所不在。藉由代理理論探討實施者在代理問題所產生的授權和不全的資訊的問題。

二、代理問題

代理理論主要涉及企業資源的提供者與資源的使用者之間的契約關係。按照代理理論，經濟資源的所有者是委託人：負責使用以及控制這些資源的經理人員是代

理人。代理理論認為，當經理人員本身就是企業資源的所有者時，他們擁有企業全部的剩餘索取權，經理人員會努力地為他為自己而工作，這種環境下，就不存在什麼代理問題。但是，當管理人員通過發行股票方式，從外部吸取新的經濟資源，管理人員就有一種動機去提高在職消費，自我放鬆並降低工作強度。顯然，如果企業的管理者是一個理性經濟人。他的行為與原先自己擁有企業全部股權時將有顯著的差別。這就形成「代理問題」。

三、代理成本

簡森和梅克林將代理成本區分為監督成本、守約成本和剩餘損失。委託人為了監督管理者的過度消費或自我放鬆而耗費的支出稱為監督成本；代理人為了取得委託人信任而發生的自我約束支出稱為守約成本；委託人和代理人因利益不一導致的損失就是剩餘損失。

四、資訊不對稱

代理理論認為，代理人擁有的信息比委託人多，這種信息不對稱影響委託人有效地監控代理人是否適當地為委託人的利益服務。它還假定委託人和代理人都是理性的，他們將利用簽訂代理契約的過程，最大化各自的財富。而代理人出於自我尋利的動機，將會利用各種可能的機會，增加自己的財富。其中，一些行為可能會損害到所有者的利益。當在委託人和代理人的契約關係中，沒有一方以損害他人的財富來增加自己的財富，即達到“帕雷托最優化”狀態。或者說，在有效的市場環境中，那些被市場證明採用機會行為損害他人利益的人或集團，最終要承擔其行為的後果。

五、代理關係特徵與種類

(一)代理關係包括三種關係：

- 甲、是被代理人與代理人之間的代理權關係；
- 乙、是代理人與第三人之間的實施法律行為的關係；
- 丙、是被代理人與第三人之間的承受代理行為法律後果的關係。

(二)代理的特徵：

- 1.代理人以被代理人的名義實施法律行為。
- 2.代理人直接向第三人進行意思表示。
- 3.代理人在代理許可權內獨立地為意思表示。
- 4.代理行為的法律效果直接歸屬於被代理人。

(三)代理的種類

- 1.委托代理：這是基於被代理人的委託而發生的代理；
- 2.法定代理：這是基於法律的直接規定而發生的代理；
- 3.指定代理：這是基於人民法院或者有關單位的指定行為而發生的代理。

六、小結

就代理理論而言，都市更新中地主等權利人就是土地資源的提供者；而建商就是資源的使用者。兩者簽訂契約，由地主提供土地資源委託建商處理都市更新的相關程序。地主一方面假設建商能為他們創造最大的價值；另一方面又擔心建商為自己財產最大化。較易獲得地主信任之建商，所以契約關係中付出的代理成本可能比較少；反之，較難取得地主信任之建商，必須付出較高的代理成本方能取得地主的合作契約。代理成本高的建商相較於代理成本低的建商是沒有競爭優勢的，因此較難在都市更新的市場生存。

第三節 社會比較理論 (Social comparison theory)

一、何謂社會理論

社會比較理論是美國社會心理學家利昂·費斯廷格 (Leon Festinger) 在 1954 年提出來的構思，是每個個體在缺乏客觀的情況下，利用他人作為比較的尺度，來進行自我評價。費斯廷格指出，在向上的社會比較中，跟那些更社會化的人比較；在向下的社會比較中，作逆向比較。社會比較理論解釋人們為什麼會模仿傳媒中的典範。社會比較可以為個體提高自信心，並且成為合理自我完善的基礎。可是，當

比較建立了不實際的標準，這些功能都會失效。社會比較理論的研究—在費斯廷格創立的社會比較過程理論之後不斷有新理論出現，使社會比較的領域擴大了。

二、不明確性導致社會比較

當不明確性的存在會導致相關的社會比較。但是當事物的不明確性與自己沒有關係，則不會引起相應的社會比較。有些事物雖與自己有關，但一涉及會引起痛苦、恐懼等負面情緒，因而主體採取迴避，不願進行相關的社會比較。因此不明確性與社會比較的關係是有條件的。

三、自我評價與社會比較的功能

人們往往藉助於社會比較而進行自我評價，以確認自己的屬性。這叫做自我評價的社會比較。社會比較具有雙重性：它不僅在於確認自己的屬性，而且還包含著主體的積極願望，即希望得到肯定性情感的滿足。能力比較中的“向上性動機”，就是這種傾向的積極表現。費斯廷格認為“自我評價的物理手段不能利用時，就出現社會比較”，這一看法未必得當。有關的社會比較的事實證明，即使人們通過物理手段確認了事物的屬性，但他們還要利用社會比較再予以確認，以達到某種積極性期望的滿足。可見社會比較的領域擴大了，使其具有普遍性。

四、與不同的他人比較

費斯廷格認為“社會比較主要是和自己類似的人比較”，這是不全面的。在人際互動中進行的社會比較，一方面和類似的人做為比較對象，以確認自己與他人類似的屬性，這是主要的社會比較；另一方面還可與不同的人比較，由反面確認自己的屬性提高自我評價的可信度，同時有利於自己社會行為的發展。這是輔助性的社會比較，明智者結合兩方面的社會比較做完善自我評價。

五、暫時比較和團體間比較

(一) 現在的自己與過去的自己之社會比較

艾伯特(S·Albert)認為個人間橫斷面的比較可能轉變為個人內縱斷面的比較，據此他提出暫時比較的概念。我們把自己看成認識對象，這是通過和他人的相互作

用而形成的；通過社會比較來評價自我意見、能力等屬性，顯然是自我概念的一部分。除此之外，為了自我概念的明確化，有必要超越時間而形成自我同一性，使現在自我、過去自我。將來自我統一於社會生活之中。艾伯特認為，在自我同一性所形成的基礎中，含有現在自我的屬性同過去自我、將來自我屬性的比較，可見個人間比較能夠轉變為個人內比較。因此，個人間比較是暫時比較。當自我不能獲得實際的客觀證明時，就想通過過去自我和現在自我的比較來瞭解自我同一性，於是在自我相類似的過去自我就容易造作為比較對象，進行個人內比較。

(二)團體的比較

泰費爾(H.Tajfel)提出了團體間比較。我們在社會生活中至少必須屬於一個團體，所以我們的自我概念有一側面受自己所屬團體的屬性所規定。泰費爾把自我概念的這種側面稱為社會的同一性，並認為自己所屬團體的屬性是和別的團體相比較才能明瞭的。這就把費斯廷格的團體內個人間比較擴大到團體間比較。社會比較的觀點大量採用來探討各式各樣的社會行為，認為社會行為的發展和改變都與社會比較相聯繫。社會比較提高了主體對團體的妥當性的確認，增進團體成員的態度和意見一致化，形成強有力的團體規範，產生一致性壓力，這是改變態度和行為的一種群眾性動力。團體成員也是通過社會比較，發現自己跟他人的態度和意見不一致，因而可能引起如下諸種社會行為：

- 1.對這種他人進行有關偽傳播，試圖改變其態度。
- 2.改變自己的態度，願這種他人保持一致。
- 3.如這種他人一直跟自己相異不和，則對其疏遠，甚至加以排斥。

六、小結

就社會比較理論而言，在都市更新中，個體地主在缺乏完整充分資訊情況下，利用其他地主作為比較的尺度，來進行選擇建商與自我需求的評估。在向上的社會比較中，跟那些已獲取最大價值的個案或個人比較；在向下的社會比較中，借鏡獲利較少的個案或個人作逆向比較。社會比較可以為地主提高自信心，因房地更新攸關地主重大利益，地主往往藉助於與他人或個案作比較時，進行自我評價，希望得

到肯定和情感的滿足。建商與地主協議中，地主一旦涉及風險意識時，則會引起痛苦、恐懼等負面情緒，因而採取迴避，不願繼續進行契約的協議。建商如何在地主進行社會比較時從眾多競爭者勝出？又如何避免地主為與他人比較，建立了不實際的標準，如索求過度，而讓個案整合失敗，是建商能否成功的關鍵。

第四節 期望價值理論(Expected Value Theory)

一、何謂期望價值理論

期望價值理論是動機心理學最有影響的理論之一。該理論認為，個體完成各種任務的動機是由他對這一任務成功可能性的期待及對這一任務所賦予的價值決定的。個體自認為達到目標的可能性越大，從這一目標中獲取的激勵值就越大，個體完成這一任務的動機也越強。

二、期望價值理論的研究進展

(一)阿特金森的期望價值理論

1. 第一個成就動機理論

阿特金森的期望價值理論是第一個系統的成就動機理論的。阿氏的理論用來解釋不同的成就相關行為。如成功的爭取，成就任務的選擇與堅持等。阿氏假設，成就行為取決於成就驅力、成功預期以及誘因價值二個因素。他提出了兩種成就動機：追求成功的動機和避免失敗的動機。

2.成功的誘因價值取決於任務難度的大小

阿氏對任務成功性預期與失敗性預期來定義預期，把誘因價值定義為在任務成功的相對吸引力。如果任務难度大(成功的可能性小)，則成功的誘因價值就高；而任務的難度小(成功的可能性大)，則成功的誘因價值就低。換言之，如果個體追求成功的動機比避免失敗的動機強，個人則有相對積極的成就動機，可能會選擇中等

難度的任務努力追求目標。如果避免失敗的動機大於追求成功的動機，就會逃避成就任務，特別是中等程度可能成功的任務，就會選擇特別困難或特別容易的任務。阿氏從期望與價值的角度來研究成就動機，提供了一個全新的思路，是後續期望價值研究的理論基石。

3. 阿氏理論的問題

阿氏運用數學推理成就動機模型是其一大特色，阿氏把成就動機視為內部激發的，未充分考慮社會生活對人的影響，是其不足之處。同時，把複雜的動機簡化為數理問題，將抹殺動機的豐富性和多元性。再之，阿氏的研究多數是在實驗室內，於現實情境下成就任務中未必得到證實。最後，阿氏認為誘因價值與成功可能性的作用是相反的，更限制了任務價值理論與實踐上的研究。這些問題在後續的期望價值理論中有長足的改善。

(二) Eccles 的期望價值理論

1. 期望與價值是受到特定任務信念的影響

Eccles 等人闡述了成就相關選擇的期望價值理論模型。假設選擇同時受到消極與積極任務的影響，且所有選擇都有相同的費用，如果擇一經常就得減少對他項的選擇。因此，對成功可能性與相對價值是不同選擇的關鍵因素。他們假設期望與價值是受到特定任務信念的影響，如任務難度知覺、能力知覺、自我的目標與圖式。經由情感記憶和過去成就結果的解讀，如行為、信念、文化環境等認知變數，將影響個人知覺和他人對自己的期望。

2. 班杜拉的自我效能理論

班杜拉區分出兩種期望效能，一是效能預期，即個人對完成任務的信念；一是結果預期，即特定的活動能帶來特定的結果。他認為早期研究者只集中於結果預期，而他認為效能預期比結果預期更能預測成績與選擇。Eccles 等人接受了班杜拉的觀點，他們的構建是效能預期而不是結果預期。

3. 能力信念與期望之差別

Eccles 等人把能力信念定義為個人對自己不同領域能力的評價。不是對某一具體任務的成功預期。與期望不同的是，能力信念是針對當前任務而期望是針對為來的任務。他們提出四種任務價值成分：

- (1)獲取價值：定義為成功完成特定任務對個體的重要性。
- (2)內部價值：是個體從特定活動中得到的樂趣或對單一對象的興趣。
- (3)效用價值：取決於任務對現在或未來目標聯繫多寡的程度。就個體而言，既使對任務不感興趣，但該任務卻對將來的目標有貢獻，這個任務就有積極的價值。
- (4)花費：是價值的關鍵部分。Eccles 等人從參與任務的消極面提出花費的概念，像焦慮、對得與失的擔憂，及因擇一而失去其他機會之患得患失。

多數研究集中於建構前三個價值成分，在花費上缺少充分的實證。

(三)Feather 在價值上的研究

Feather 是阿特金森的學生，他開拓期望價值理論的概念發展新模型。他定義價值為對於什麼是值得擁有整體的信念。指出這些信念源於社會標準與個人的心理需要及自我的知覺。他整合了 Rokeach 的價值研究方法並運用到期望價值研究，認為價值是引導個體選擇他們做事的動機。個人的價值觀影響任務目標的吸引力和得到目標的動機。他還發現價值與能力知覺是正向而非逆向。意味價值決定是多種因素的；而不僅是任務的難度。他的結論是我們對任務價值的來源認知甚少。

(四)Heckhausen 的期望價值理論

在 Heckhausen 的期望價值理論中，他嘗試整合不同動機的研究方法，對阿特金森理論模型進行了精細化。他的理論中區分了四種不同的期望模型：

- 1.情境—結果：在特定情境下沒有行動，而獲得結果的主觀可能性。
- 2.活動—結果：經由行動獲得結果的主觀可能性。

3.情境—活動—結果：情境因素會促進或阻礙活動對結果預期的主觀可能性。

4.結果—影響：與特定影響相聯繫結果的主觀可能性。

Heckhausen 還指出，任務操作上不僅是由預期的自豪感與羞澀、積極的自我評價與重要影響者之褒貶等所決定，這些因素都要考慮。

在 Heckhausen 的期望價值模型中，行動直接影響結果，本身沒有多少誘因價值。因此活動的動機取決於個人對行為影響的價值認識。

表 4：期望價值理論的研究進展

階段	學者	界定及看法
一	阿特金森	第一個系統的成就動機理論。成就行為取決於成就驅力、成功預期以及誘因價值二個因素。所謂成就動機就是追求成功的動機和避免失敗的動機。
二	Eccles&班杜拉	假設期望與價值是受到特定任務信念，成功可能性與相對價值是不同選擇的關鍵因素
三	Feather (阿特金森學生)	定義價值為什麼是值得擁有整體的信念，是引導個體選擇他們做事的動機，價值與能力知覺兩者之間是正向發展而非逆向發展。
四	Heckhausen	四種不同的期望模型，a 情境—結果、b 活動—結果、c 情境—活動—結果、d 結果—影響。行動直接影響結果，本身沒有多少誘因價值，活動的動機取決於個人對行為影響的價值認識。

資料來源：本研究自行整理

三、小結

就期望價值理論而言，在建商經營都市更新過程中，必須充分認知權利人對個案完成後個體對資產期望價值。因此，不能過分強調對個案的理性分析而忽視其他動機的影響。建商在與權利人溝通協調中，如何提升地主參與都市更新中的樂趣，及對個體建商能夠完成個案產生更多的信心，就得更廣泛的探討權利人在心理與社會文化因素相聯繫，讓期望價值與誘因價值產生正面的聯繫，對知識與情境的整合也是都更新成功的關鍵因素。

第五節 永續發展理論

一、永續發展定義

永續發展概念應用於都市規劃領域，是由前挪威首相布倫特蘭夫人(Brundland)領導的聯合國世界環境與發展委員會(WCED)在一九八七年發表「我們共同的未來」，闡述了人類正面臨一系列的重大經濟、社會、和環境問題，提出永續發展的概念；這個概念得到了廣泛的接受與認同，並在一九九二年聯合環境與發展大會(UNCED)上得到共識。她提出永續發展定義是：「人類有能力使開發持續下去，也能保證使之滿足當前的需要，而不致危及到下一代滿足其需要的能力」。永續發展相關文獻眾多，其定義彙總整理，參見下表 5(陳茂成,企業永續經營關鍵因素之研究)：

表 5：永續發展定義

學者	年代	界定及看法
WCED	1987 年	滿足現代的需求，又不危害未來的滿足，是大眾所共同使用的。
Breat	1991 年	自然生態與經濟體系的永續經營發展，應適度調整組織與

		結構，並以創造大眾福祉為主要活動。
蕭代基	1992 年	天然資源的開發與投資，技術研發導向與政治經濟策略等，皆須能增進現代與未來的滿足。
傅祖壇	1992 年	自然生態體系、社會體系、經濟體系間做動態的衡量，並取捨一最適的互動水準。
黃書禮	1996 年	結合人、生物、環境三者之互動關係，整合自然生態與經濟發展之考量。
O'Hara	1998 年	維護人類的存在、世代的福祉、經濟體系的生產力與彈性、資本庫存包含自然的資本庫存、環境的再生能力。
湯幸芬	1999 年	維持生產力或品質，且具再生能力。
黃文卿	2002 年	資源的善用、生態的平衡、社會的和諧、經濟持續成長。

資料來源：企業永續經營關鍵因素之研究,陳茂成 P.26

二、永續發展的內涵

由上述觀點分析「永續發展」的內涵，應包含公平性(Fairness)、永續性(Sustainability)、及共同性 (Commonality)三個原則；就社會層面而言，主張公平分配，不只滿足當代也應顧及後代人民的基本需求；就經濟層面而言，主張持續經濟成長應建立在保護地球資源的基礎上；就自然生態層面而言，主張人類應與自然和諧共處。同理可證「永續發展」的企業，也必定與環境共生的企業。

三、永續社區的概念

由永續發展延伸到永續社區發展的概念。永續社區其範圍界定可能由鄰里、市

鎮至於城市，也就是說會跨越行政界線。而社區要達到永續發展，需要兼顧許多不同的面向。英國副首相辦公室所發行之「建構永續社區的技能」(Sir John Egan, 2003)，內容提到關於永續社區(Sustainable Seattle, 1998)之組成因素有住宅及建成環境、社會及文化、治理、環境、等七個類別，以下僅就建構永續住宅及建成環境因素分析表：

表 6：建構永續社區的住宅及建成環境因素

類別	內容	達成永續社區方式
住宅及建成環境	具有品質的建成環境及自然環境	<ul style="list-style-type: none"> ●創造地方感(例如給人正面「感覺」及地方特色的地方 ●維護良好的、地方的、使用者友善的公共和綠色空間，這些空間具有為大家(包括孩子和老人)設置的設施 ●在均衡的住宅市場中，具足夠、多樣且可負擔的起的住宅 ●高品質、設計良好的建成環境，具有能不衝擊社區地方特色的適當大小、尺度、密度、及規劃配置 ●高品質、混合使用、耐久、彈性且適應力強的建築物
運輸及連結	與工作、學校、健康、其他服務有好的運輸服務及通信服務	<ul style="list-style-type: none"> ●社區內及社區間的交通設施，包括大眾運輸 ●鼓勵安全的步行及自行車設施 ●可及且適當的地方停車設施 ●廣泛可取得且有效的電信通訊及網際網路入口

資料來源：「建構永續社區的技能」(Sir John Egan, 2003) 整理

四、小結

二十世紀的台灣從農業經濟轉型為工業經濟；再由勞力密集的工業經濟轉型為技術密集的資訊經濟，此一歷程已成為開發中國家的典範。這樣的經濟發展雖提高國民生活水準，但大量生產、大量消費、大量廢棄的生活型態，造成環境污染、資

源銳減、在提昇國家競爭力的同時，進而危及台灣後代子孫的生存與永續發展。

都市更新，一方面可提升國內 GDP 的成長，維持台灣經濟活力與競爭力；另一方面創造城市的地方特色，規劃使用者友善的公共和綠色空間，提供居民高品質、安全的建築物確保自然資源與環境品質，使台灣發展符合永續發展原則，實為二十一世紀的最重要課題。

第六節 品牌理論

一、品牌理論

1990 以美國為中心之行銷思想中，認定品牌觀念起源於十九世紀的美國中西部，「品牌」(Brand)一詞源自古斯堪地那維亞語，意指「燃燒」。原意是某產品或事物的地域、製造者或擁有者。當時普遍的用法，如「烙印」牛、馬、羊或其他財產。隨商業演進，品牌代表某產品的源起或來源，和用來區隔不同的製造者。迄今品牌用來辨識某產品或服務的製造者或銷售者。

有兩種說法。第一種說法：「十九世紀中葉的美國西部自由放牧牛群。當牛群送往牛市販賣時，於是各牧場以不同打印在牛隻臀部烙印，以為辨識標誌用來標示牛隻的歸屬權；至此，品牌逐漸有了商業上的意義。」第二種說法為：「十九世紀，美國在雜貨店銷售的巧克力棒，店主為防止蟲蟻的侵蝕，遂將巧克力棒以紙張包覆儲存。由於包裝樣式相似無法辨識，製造商便將自己的名稱印刷在包裝紙上，以為產品辨識。當消費者購買時名字成為有意義的表徵。爾後，巧克力即擁有各自之表徵。名字逐漸成為品質的承諾與消費者滿意的保證。因此的外觀包裝也代表內在的品質訊息；名稱成為品牌的象徵。」品牌的起源雖是區分產品所屬公司，已演變為公司與消費者之間的無形關係。

二、品牌定義

對品牌的定義觀點諸多，研究者採用「美國行銷協會」(American Marketing

Association, AMA)定義為：「一個名字(Name)、術語(Term)、標記(Sign)、象徵(Symbol)、設計(Design)或上述聯合使用，可將銷售者的物品或服務與其他競爭者的物品或服務區別開來。」因此，品牌可以是一種聲音、一種商標(Trademark)、專利(Patent)或抽象的概念(Construct or concept)。

《西雅圖時報》商業版主編 Stephen Dunphy 說過：「品牌對每個人的意義都不一樣。」上面兩者是機構對「品牌」這名詞之釋義。而一般消費者心目中品牌的定義，便是對產品或服務之想法與印象，也有人認為是消費者心中值得信賴的表徵，便是代表了「獨一無二」、「有名的」、「有個性的」、「品質好的」、「有保證的」的感受。對消費者而言，品牌代表著產品或服務，品牌也代表有形或無形之價值與利益，如購買雙 B 汽車，可以突顯消費者地位與成就之表徵。

或是購買蘋果 Apple 系列的產品代表品味與時尚，同時品牌代表企業的文化與個性，或反映出消費者與使用者的生活型態，對企業而言，品牌代表信譽、附加價值、競爭力。隨著時代的改變，品牌的意義已經從具體的產品與服務面衍生為抽象的消費者和顧客和企業的關係，品牌即代表著買主與賣主之間的聯繫。

1990 年史蒂芬·金(Stephen King)提出「企業品牌將成為主要的判別依據」。消費者購買習慣逐漸改變，品牌的評價成為商品購買選擇的標準。企業的技術、態度、行為、設計、風格、語言、環保政策、利他主義、溝通模式、回應速度等等…成為企業的品牌形象。品牌之觀念，是建立品牌與消費者兩者間的無形資產，根據消費者需求，調整企業策略，除了確保品質，更重要是滿足消費者心理層面之慾望，提高產品附加價值，經營品牌建立消費者對品牌忠誠度，維持企業的競爭優勢。

三、品牌形象與價值

品牌形象是指企業的市場地位、創造力、知名度等構成品牌價值之綜合指標結果。就企業而言品牌是最大的無形資產，品牌建立與維持之策略各有不同，因此企業對外在的識別系統，表達的形式都是透過嚴格的規範，因此該企業對外會有一致的品牌形象。就是品牌概念給消費者在意識上連結，換言之，即品牌在顧客心中的

樣貌。最重要的是消費者對品牌在心中的評價與價值。延伸的概念就是品牌知名度 (Brand Awareness)、品牌聯想 (Brand Association)、品牌人格，以及品牌忠誠度 (Brand loyalty degree)。所謂品牌知名度，是指潛在購買者認識或記憶起某一品牌是產品類別的能力，如消費者聽到麥當勞；就會聯想速食，看到 Nike 的標誌；就會想到球鞋等。





















品牌知名度可以透過刺激消費者的記憶與習慣，產生喜歡的感覺，最終刺激消費者的購買行為，進而習慣特定品牌名稱，而將該品牌與產品劃上等號，而產生連續購買行為。品牌知名度也代表著品質的承諾，品牌的知名度越高，表示消費者購買的機率越大，因為消費者購買行為時會優先考慮有深刻印象的品牌，同時也更能產生品牌聯想、品牌人格以及品牌忠誠度等延伸價值。所謂品牌聯想即是，消費者看到一特定品牌時，從記憶中被引發出對該品牌的任何想法，包括感覺、經驗、評價、品牌定位等。

以 Apple 為例，消費者看到該品牌時，會聯想到時尚、流行、品味等名詞，這些印象就是 Apple 的品牌聯想。品牌人格是品牌的聯想一種，它是針對消費者的人格特性，例如 BMW 的品牌，會讓人們聯想到昂貴、品質、社經地位、富有等，品牌人格就是在消費者心中，產生何人會使用，或是使用者的特質為何。當品牌聯想與品牌人格越是正面評價時，對企業價值越大，因為品牌聯想與品牌人格，意涵消費者購買的動機以及理由。

而所謂品牌忠誠度，是指消費者在購買決策中，長期表現出對某個品牌有偏好性的行為反應。它是一種行為過程，也是一種心理（決策和評估）過程。品牌忠誠度的形成不只是靠知名度、產品的品質、及行銷廣告等，最重要是靠消費者的產品使用經驗，提高品牌的忠誠度，對一個企業的成長與永續發展極其重要。全球及台灣 20 大品牌及價值如表 7 及表 8：

建築商開發都市更新案之成功關鍵因素

表 7：全球 20 大品牌及價值

BEST GLOBAL BRANDS							
2010 rankings							Print
+	Rank	Previous Rank	Brand	Region/Country	Sector	Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
+	1	1		United States	Beverages	70,452	2%
+	2	2		United States	Business Services	64,727	7%
+	3	3		United States	Computer Software	60,895	7%
+	4	7		United States	Internet Services	43,557	36%
+	5	4		United States	Diversified	42,808	-10%
+	6	6		United States	Restaurants	33,578	4%
+	7	9		United States	Electronics	32,015	4%
+	8	5		Finland	Electronics	29,495	-15%
+	9	10		United States	Media	28,731	1%
+	10	11		United States	Electronics	26,867	12%
+	11	8		Japan	Automotive	26,192	-16%
+	12	12	 Mercedes-Benz	Germany	Automotive	25,179	6%
+	13	13		United States	FMCG	23,298	2%
+	14	14		United States	Business Services	23,219	5%
+	15	15		Germany	Automotive	22,322	3%
+	16	16	 LOUIS VUITTON	France	Luxury	21,860	4%
+	17	20		United States	Electronics	21,143	37%
+	18	17		United States	Tobacco	19,961	5%
+	19	19		South Korea	Electronics	19,491	11%
+	20	18		Japan	Automotive	18,506	4%

資料來源：Interbrand：2011 Ranking of the Top 100 Brands

表 8：2011 年台灣 20 大品牌排名

台灣20大品牌排名					
排名	品牌	品牌價值 (億美元)	排名	品牌	品牌價值 (億美元)
1	HTC 宏達電	36.05	11	85°C 美食達人	2.19
2	Acer 宏碁	19.40	12	D-Link 友訊科技	2.01
3	Asus 華碩	16.37	13	Merida 美利達工業	1.87
4	TrendMicro 趨勢科技	12.17	14	Transcend 創見資訊	1.46
5	MasterKong 康師傅	11.90	15	CyberLink 訊連科技	1.40
6	Want-Want 旺旺	7.39	16	Zyxel 合勤科技	1.40
7	Giant 巨大機械	3.37	17	Delta 台達電子	1.39
8	Maxxis 正新輪胎	3.35	18	Uni-President 統一企業	1.37
9	Synnex 聯強國際	3.17	19	Johnson 喬山健康	1.37
10	Advantech 研華公司	2.41	20	KGI 凱基證券	0.99

資料來源／外貿協會 製表／朱婉寧 聯合報

資料來源：聯合報、外貿協會

四、品牌功能

(一)定位

品牌定位 (Brand Positioning) 是在分析目標市場與競爭力前提下，建立一個符合企業或產品的獨特形象，並對品牌的整體形象進行設計、宣傳，進而在顧客心中有獨特形象，對企業創造的價值與效益。

(二)代表性

即消費者對品牌印象之資訊庫。即品牌引發消費者與產品之聯想。例如可口可樂與可樂之關聯性；看到雙 B 即代表高級車等。

(三)安全感；滿足感

品牌的靈魂是信任和放心，不會讓人失望，是信譽的標記，質量的通行證。品

牌即代表對產品的保證，給予消費者與顧客信賴感。

(四)附加價值

提供消費者不只是產品與服務，是顧客心目中有形與無形之價值與利益。

(五)合作關係

品牌新意義是消費者與企業的關係，從具體之產品與服務方面，轉為抽象之雙方互動關係，即代表著買主與賣主之間的聯繫，是成功之產品或企業最具價值性資產。

(六)故事性

資訊爆炸時代，傳統行銷方式一砸下大筆行銷經費，藉由廣告打響產品已不可行。逐漸轉變以品牌為題材，引發消費者喜愛，經由消費者耳濡目染，口耳相傳，吸引更多人來使用或購買，即採病毒行銷方式，讓品牌自己說故事。

五、自我品牌的建立

當今是個品牌世代，無論是產品與企業都需要建立品牌，能脫穎而出的企業都有其品牌知名度。企業建立品牌是為了提升競爭力，品牌的建立的第一步是找出企業的特質，也就是組織的競爭優勢與文化特質。專家學者提供企業創造品牌的方法就是「特色－利益」模式，企業思考能提供的產品或服務的特色，能為客戶或是顧客帶來什麼特殊的利益。

品牌的目標是與消費者產生良好互動關係，建立消費者對該品牌之忠誠度，藉此提升市場佔有率與競爭力。如何才能和消費大眾建立良好關係？則是企業所提供的產品與服務給予消費者之印象與感受。產品品質當然是首要條件，但是隨著社會經濟的變遷與生活型態的改變，消費者需求與滿意度也不斷提高，能夠掌握顧客的需求，創造出競爭者無法提供給消費者的附加價值，就是品牌的經營之道。

六、中小企業的品牌經營

在市場上佔有率高的品牌，可定義為大品牌，大品牌不一定就是「強勢品牌」，

或者等於「領導品牌」，當然有些大品牌可能也是「強勢品牌」或是「領導品牌」，但不意謂著「等於」的關係。大品牌在市場上是否更具競爭優勢？理論上有其特有的優勢，如然大品牌是最有可能也是「強勢品牌」或是「領導品牌」，只是其間並不意謂著「必然相等於」的關係。

大品牌是不是在市場上更具其競爭優勢？理論上是，只是其間並不意謂著「必然相等於」的關係。因為銷售量大，在對通路商或供應商有談判優勢，因此具備成本與價格優勢。因行銷資源多，能提撥的廣告預算也比較高，因大量的媒體曝光因而知名度也會提升。在市場佔有率低的中小企業，如何建立品牌？什麼是小品牌競爭優勢呢？在理論的運用時還是要回歸消費者，審視整個競爭環境，如此才能發展出好的運用模式。重要的是貼近市場的變化才是健康的品牌策略。

(一)消費者方向—「顧客服務是一個成功品牌的思考與精神所在」

1. 定期瞭解消費者如何對品牌有所認識、挑選，與消費者之習慣、態度、與購買頻率等資訊。
2. (Duane E. Knapp, 2001)定義品牌文化為：「全體公司員工和經營夥伴(無論現在或未來的)都知道、且必須依循的特定品牌之信仰、行為準則，及獨特性質之總和，因能提升對於增進組職和個人能力的共識—實踐承諾。」中小企業以小而美的規模，公司全體員工能從心做起，願意用心體會消費者心態，根據消費者需求，提供貼心的服務品質，抱持以客人為本之精神，創造市場區隔性，顧客以他們經驗與感受來認定滿意度，提供自己對該品牌忠誠度，企業進而成功塑造品牌。
3. 定期檢視評量公司員工之服務態度，與顧客服務之績效。時時刻刻把顧客當作「賓客」招待，「持續的服務才是真正稱得上『服務』」。

(二)企業方向

1. 持續提供滿足客戶與超出預期之服務，保持優於競爭者的成功關鍵，
2. 長期穩定的價值觀，維持或提升品質水準。
3. 合理或超值的訂價策略。
4. 提供友善的使用形態，與消費者間維持良好互動關係。

建築商開發都市更新案之成功關鍵因素

- 5.明確的『品牌策略』與「品牌形象」。
- 6.管理上兼顧「市場的水平整合」與「全公司上下的垂直整合」。
- 7.必須長期經營品牌。

七、小結

台灣因然地理環境因素多達十三種天災，加上社會財富的累積與經濟行為的變遷，居民對生活品質期望值提高，已逐漸發展成品牌導向之消費行為。再者，建築業發展至今，在資訊不對稱與部份不肖業者惡性競爭等問題下，造成社會大眾對建築業的品牌的重視。再之，競爭者眾，且良莠不齊，要如何勝出留給消費者正面的印象，唯有樹立口碑；建立品牌，才能穩固不衰之市場。

第七節 中小企業經營之關鍵成功因素

依據經濟部中小企業處在民國99年的調查資料顯示，台灣登記之企業總計1277585家，其中1247998家是歸屬於中小企業，由此可知，中小企業在台灣經濟發展中扮演著關鍵的角色。中小企業不但創造了台灣的就業機會、推動革新，同時研發與創新產品與服務。然而中小企業的資源有限，為了與大型企業競爭，必須善用擁有良好的彈性，對環境快速應變的優勢，如專注於利基市場，提供客製化的產品與服務，中小企業簡單的結構與系統運作還是以本身經驗為主，中小企業雖有其優勢，但不健全的財務狀況、無法取得量產的成本優勢、人力資源的不足，都是影響中小企業的最大因素，

企業能夠洞察內部與外部環境對於企業的影響，能瞭解企業所面臨的問題，便能成功的將扭轉情勢，如果企業可以從價值鏈中找出最弱的一環，並將弱勢強化，便可以大幅提升企業績效，形成所謂營運的關鍵成功因素。

表 9：中小企業家數-按行業別分

公開類		編製機關	經濟部(中小企業處)
年報	次年5月底前編報	表號	2999-07-01
中小企業家數—按行業別分			
中華民國 99 年底			
單位：家			
行業別	全部企業	中小企業	比率(%)
總計	1,277,585	1,247,998	97.68
農、林、漁、牧業	1,386	1,344	99.63
礦業及土石採取業	1,391	1,370	98.49
製造業	134,994	129,983	96.29
電力及燃氣供應業	424	293	69.10
用水供應及污染整治業	7,172	6,894	96.12
營造業	95,657	94,415	98.70
批發及零售業	662,467	646,101	97.53
運輸及倉儲業	31,166	30,181	96.84
住宿及餐飲業	117,521	117,207	99.73
資訊及通訊傳播業	16,555	15,862	95.81
金融及保險業	16,100	14,035	87.17
不動產業	23,176	21,975	94.82
專業、科學及技術服務業	37,146	36,505	98.27
支援服務業	27,999	27,683	98.87
教育服務業	1,137	1,130	99.38
醫療保健及社會工作服務業	394	386	97.97
藝術、娛樂及休閒服務業	22,397	22,301	99.57
其他服務業	70,503	70,333	99.76

資料來源：經濟部中小企業處

一、關鍵成功因素的定義

關鍵成功因素的相關文獻眾多，一些大部分的學者認為資產與技能是關鍵成功因素之一。其定義彙總整理，參見下表 10：

- (一)1961 年 Aniel 認為成功因素的定義是：「為了成功必須做得特別好的重要工作。在多數的產業中都有三至六項的成功關鍵因素，企業若要成功必須在關鍵要素有極好的表現。」
- (二)1978 年 Hofer and Schendel 認為關鍵成功因素是管理階層可透過決策來影響的變數，這些決策將影響企業在產業中的競爭位置，決策的結果使企業發展出有利的地位，經由分析總體環境、產業與企業本身三者之間關鍵成功因素，再連結到企業的總體規劃。
- (三) 1979 年 Rockart 認為關鍵成功因素是企業的某些關鍵領域 (key area)，管理階層必須經常注意的某些活動，企業確實在此領域執行則有較好的競爭績效。
- (四)1981 年 Strickland and Thompsonand 提出企業要經營成功必需集中資源於最優先且最重要的工作上。
- (五)1982 年 Dickinson and Fergusonand 認為，關鍵成功因素是會影響企業長期規劃的一個事件或是外部環境的一個變項。
- (六)1984 年 Aaker 認為關鍵因素是企業所必備的最重要競爭能力或資產，能提供競爭的基礎。
- (七)1984 年 Leideckerand and Bruno 認為適當的支持、維護、或管理一些特徵條件和變數的關鍵成功因素，可對特定產業中的企業成功有重大的影響。
- (八)1985 年大前研一認為確認產業的關鍵成功因素，再把企業的資源集中投入，可以取得特定領域競爭優勢。
- (九)1995 年 Hill and Jones 再提出關鍵成功因素是企業行為的一部份，是企業在該產業競爭的主要成功因素。

(十)1998 年吳思華認為關鍵成功因素就是在特定產業內的核心競爭技術或資產，分析企業之競爭優勢與關鍵成功因素之配合情況，如果企業的優勢恰好表現在產業之關鍵成功因素上，即可判斷企業就可取得競爭優勢。

表 10：關鍵成功因素的定義

序號	年代	學者	定義
1	1961 年	Aniel	為了成功必須做得特別好的重要工作。在多數的產業中都有三至六項的成功關鍵因素，企業若要成功必須在關鍵要素有極好的表現。
2	1978 年	Hofer and Chendel	管理階層可透過決策來影響的變數，這些決策將影響企業在產業中的競爭位置，決策的結果使企業發展出有利的地位，經由分析總體環境、產業與企業本身三者之間關鍵成功因素，再連結到企業的總體規劃。
3	1979 年	Rockart	企業的某些關鍵領域 (key area)，管理階層必須經常注意的某些活動，企業確實在此領域執行則有較好的競爭績效。
4	1981 年	Strickland and Thompsonand	企業要經營成功必需集中資源於最優先且最重要的工作上。
5	1982 年	Dickinson and Fergusonand	會影響企業長期規劃的一個事件或是外部環境的一個變項。
6	1984 年	Aaker	企業所必備的最重要競爭能力或資產，能提供競爭的基礎。
7	1984 年	Leideckerand and Bruno	認為適當的支持、維護、或管理一些特徵條件和變數的關鍵成功因素，可對特定產業中的企業成功有重大的影響。

8	1985 年	大前研一	確認產業的關鍵成功因素，再把企業的資源集中投入，可以取得特定領域競爭優勢。
9	1995 年	Hill and Jones	提出關鍵成功因素是企業行為的一部份，是企業在該產業競爭的主要成功因素。
10	1998 年	吳思華	關鍵成功因素就是在特定產業內的核心競爭技術或資產，分析企業之競爭優勢與關鍵成功因素之配合情況，如果企業的優勢恰好表現在產業之關鍵成功因素上，即可判斷企業就可取得競爭優勢。

資料來源：本研究自行整理

二、關鍵成功因素特性

(一) 1982 年 Ferguson and Dickinson 認為關鍵成功因素有下列特性：

1. 企業內部或外部必須慎重處理的因素，這些因素將影響企業目標的達成，並攸關企業的存續。
2. 它們可經由評估企業的策略、環境、資源、營運以及其他領域確認。
3. 可能是企業內在或外在的因素，對企業之影響可能是正面或反面的。
4. 對企業有特別顯著之影響的特別事件或狀況。
5. 它們必須經常注意，避免緊急的突發狀況與錯失商機。

(二) 1984 年 Aaker 認為在關鍵成功因素有下列特性：

1. 因產業、產品、市場與時間之不同而各有差異。
2. 應考慮產業未來的趨勢，如果未能發現其改變的方向，貿然投入將會給企業帶來

災難。

3.隨產業之生命週期之變化而改變。

4.管理者必須集中於某些特定事物上，深入研究、評估與分析，來決定何者是產業的關鍵成功因素，後形成策略。

三、關鍵成功因素來源：

(一)產業特性：

各個產業都有其產業特性的關鍵成功因素。當產業變動時其關鍵成功因素也隨之改變。

(二)競爭形勢：

關鍵成功因素會隨企業的競爭環境有所不同。如果產業是處於獨占或寡占的市場，這些領導企業經常動見觀瞻，進而成為關鍵成功因素。

(三)總體環境：

總體環境的組成構面產生變動時，也會影響到成功因素的內容。

(四)組織發展：

組織內部發展可能導致新的關鍵成功因素 (Miller, 1998)，通常是因應長期性課題而同時處理短期性課題，

四、關鍵成功因素的步驟：

(一)確認產業競爭相關因素

(二)給予每一因素重要程度權數

(三)就產業競爭環境激烈與否評分

(四)計算每一因素的加權分數

(五)每一因素再與實際狀況核對其優先順序



圖 3：關鍵成功因素的步驟

五、企業如何取得關鍵成功因素

就不同學者就企業取得關鍵成功因素匯總整理，參見下表 11：

(一)Satty(1980)的 AHP(Analysis Hierarchy Process)法：

AHP 乃是透過群體討論的方式，匯集學者、專家及參與者的意見，將問題評估系統化。包括四個步驟：

- 1.建立階層。
- 2.建立成對比矩陣。
- 3.計算優先度及特徵值。
- 4.檢定矩陣的一致性。

(二) Bullen and Rockart (1984)的訪談(Interview)方式：

- 1.從組織各階層的管理實務找出關鍵性的活動。

- 2.訪談相關部門，依管理程序確定其目標任務。
- 3.根據主管的實務經驗與需求提出個人的關鍵成功因素。
- 4.分析篩選，整理出企業關鍵成功因素，排列優先順序以決定企業活動、資訊的發展。
- 5.使企業資源有效地分配於關鍵活動中，亦對實施成效建立衡量指標。

(三)Leidecker and Bruno (1984)的分析法：

指出關鍵成功因素需透過總體環境(macro environment)、產業(industry)、公司(firm)三個層級加以分析，先發掘企業所處的機會與威脅，再找出內部的優勢與劣勢，後決定資源的分配，而這些策略確認、環境分析、資源分析與策略評估均是策略規劃的必要步驟。

(四) 大前研一 (1985)的市場剖析法與比較法：

1. 市場剖析法：

- (1)依產品與市場兩個構面解剖成各個區隔市場。
- (2)認清哪個區隔市場具有策略重要性。
- (3)將關鍵性區隔市場發展產品與市場策略，並且分配執行策略職責。
- (4)就每個區隔市場投入的資源加總，再從公司可用資源決定優先順序。

2.比較法：

大前研一直接列舉的評估項目，為原料來源、生產設施、生產科技、產品變化、應用工程、銷售人力，分銷網及服務專項目。就上述評估項目找出成功公司與失敗公司不同的差異，再分析兩者的差異，並探討其發生的原因。

(五)吳思華 (1988)的分析法：

分析該產業完成最終產品過程中各階段的附加價值。認為附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指標，在企業的價值鏈中凡附加價值高，亦取得相對競爭優勢，對企業而言就是關鍵成功因素的來源。但倘若附加價值雖高，各企業取得並沒有障礙，亦不足以構成關鍵成功因素。

(六)Ketelhohn (1998)的計畫評核術 (PERT)：

認為企業的營運是經由一連串的流程所連結，如何找出最弱勢的連結，並將這些弱連結強化，可大幅提升經營績效，形成關鍵成功因素，利用計畫評核術 (PERT)之應用與繪製技術，將企業營運活動連結標示成圖，找出其中對成本傳遞，和顧客所感受到的價值有較大的影響的活動，便是影響企業績效的關鍵成功因素。

表 11：企業如何取得關鍵成功因素

序號	年代	學者	方法	步驟
1	1980 年	Satty	AHP 法	透過群體討論的方式，匯集學者、專家及參與者的意見，將問題評估系統化。包括四個步驟： (1)建立階層 (2)建立成對比較矩陣 (3)計算優先度及特徵值 (4)檢定矩陣的一致性。
2	1984 年	Bullen and Rockart	訪談法 (Interview)	(1)從組織各階層的管理實務找出關鍵性的活動。 (2)訪談相關部門，依管理程序確定其目標任務。 (3)根據主管的實務經驗與需求提出個人的關鍵成功因素 (4)分析篩選，整理出企業關鍵成功因素，排列優先順序以決定企業活動、資訊的發展。 (5)使企業資源有效地分配於關鍵活動中，亦對實施成效建立衡量指標。
3	1984 年	Leidecker and Bruno	總體環境分析法	指出關鍵成功因素需透過總體環境 (macro environment)、產業 (industry)、公司 (firm) 三個層級加

				以分析，先發掘企業所處的機會與威脅，再找出內部的優勢與劣勢，後決定資源的分配，而這些策略確認、環境分析、資源分析與策略評估均是策略規劃的必要步驟。
4	1985 年	大前研一	市場剖析法	(1)依產品與市場兩個構面解剖成各個區隔市場。 (2)認清哪個區隔市場具有策略重要性。 (3)將關鍵性區隔市場發展產品與市場策略，並且分配執行策略職責。 (4)就每個區隔市場投入的資源加總，再從公司可用資源決定優先順序。
			比較法：	大前研一直接列舉的評估項目，為原料來源、生產設施、生產科技、產品變化、應用工程、銷售人力，分銷網及服務專項目。就上述評估項目找出成功公司與失敗公司不同的差異，再分析兩者的差異，並探討其發生的原因。
5	1988 年	吳思華	分析法	分析該產業完成最終產品過程中各階段的附加價值。認為附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指標，在企業的價值鏈中凡附加價值高，亦取得相對競爭優勢，對企業而言就是關鍵成功因素的來源。但倘若附加價值雖高，各企業取得並沒有障礙，亦不足以構成關鍵成功因素。
6	1998 年	Ketelhohn	計畫評核術	認為企業的營運是經由一連串的流程所連結，如何找出最弱勢的

			(PERT)	連結，並將這些弱連結強化，可大幅提升經營績效，形成關鍵成功因素，利用計畫評核術 (PERT) 之應用與繪製技術，將企業營運活動連結標示成圖，找出其中對成本傳遞，和顧客所感受到的價值有較大的影響的活動，便是影響企業績效的關鍵成功因素。
--	--	--	--------	--

資料來源：本研究自行整理

六、小結

綜合上述學者對關鍵成功因素的定義，本研究認為所謂的關鍵成功因素，乃是企業為因應外部環境中必須的生存條件，是企業必須具備的核心技術或資產，對企業而言，掌握到關鍵成功因素就能增加經營績效。經營者必須就關鍵領域中的關鍵成功因素有深入的瞭解，妥善規劃、支持、維護及管理，並將資源投入這些關鍵成功因素以產生核心競爭力。但是關鍵成功因素會隨著時間改變，也會隨著產業生命週期變化而改變，因此企業為能永續發展，必須隨著產業、市場、時間的改變調整經營策略，重新定位成功的關鍵因素。

第三章 研究設計

第一節 研究方法

本研究進行，主要使用文獻資料分析、比較分析、訪談法、個案分析法等研究方法，茲分述如下：

一、文獻分析法

本研究蒐集相關的國內外論著、研究報告、學術性論文、期刊文章等文獻資料，以說明、分析與都市更新相關的理論基礎、基本意涵、共通性概念等，以作為個案研究、評估模式及相關建議之基本依據。

二、個案比較分析

針對相同主題蒐集不同時空背景下之相關資料，做相互之間的比較。本研究希望透過個案比較，分析國內外都市更新個案情境、歷程及特色等，從而整理出運作成功的都市更新之關鍵因素，俾供建立品牌策略之依據。

三、訪談法

針對都市更新實施相關人士，包括專家學者、私人企業、地主等，以訪談的方式，針對都市更新法在品牌推動策略面及執行機制面提出改進對策，以供方案研擬參考。

第四章 外部環境分析

第一節 建築開發業的環境分析

一、建築開發業定義：

依據行政院經濟部商業司於民國 94 年 2 月 14 日公告之「公司行號營業項目代碼表修訂代碼內容」一文中，詳列屬建築開發業定義與內容如下：

表 12：建築開發業定義與內容

分類編號				細類定義及內容
大類	中類	小類	細類	
H 金融、保險及不動產業				
	H7	不動產業		
		H701	不動產投資業	
			H701010	住宅及大樓開發租售業 投資開發興建一般住宅、國民住宅、工商大樓之出租出售行業。
			H701020	工業廠房開發租售業 投資開發興建工業廠房、倉庫之出租出售等行業。
			H701030	殯葬場所開發租售業 投資興建殯儀館、火葬場、靈（納）骨堂（塔）及其他喪葬設施之出租出售業。
			H701040	特定專業區開發業 投資開發工業區、工商綜合區、高科技媒體園區、海埔新生地之申請編定、開發、租售及管理業務等行業。
			H701050	投資興建公共建設業 投資開發興建都市計劃範圍內之市場、公園及休憩設施、兒童樂園、地下街、立體停車場、公用停車場、平面或地下停車場、交通運輸道路、機場、港口及其他有關之公共建設事業。
			H701060	新市鎮、新社區開發業 接受政府委託投資開發新市鎮、新社區之租售及管理行業。
			H701070	區段徵收及市地重劃代辦業 接受委託辦理區段徵收及市地重劃業務。
			H701080	都市更新重建業 依都市更新條例規定，在更新地區內實施重建事業。
			H701090	都市更新整建維護業 依都市更新條例規定，在更新地區內實施整建或維護事業。

資料來源：經濟部商業司

由經濟部商業司之定義可得，舉凡經營都市更新業務、新社區開發、不動產投資、開發、買賣租賃、相關代辦事宜等業務者，皆視為建築開發業。

二、建築開發業發展沿革：

(一)1949 年開始：

僅有少數個人與公司進行房地產投資，整個運作體系尚未建立。

(二)1960 年代：

- 1.開始出現以公司組織進行土地開發及建物興建，華美建設、國泰建設、太平洋建設、聯邦建設等建設公司是在這個時期成立。
- 2.台北市建築投資商業同業公會也在 1969 年成立，之後各縣市的建築公會也陸續成立。
- 3.這個時期的建築是以四、五層樓為建築形式，也就是現今在市區所見為數甚多的老舊公寓。
- 4.這個時期成立之建設公司，至今除國泰建設等少數公司存續外，其餘如盛名一時之太平洋建設、華美建設等多數的公司，皆因經營不善或結束營業等因素退出市場。

(三)1969 年起：

- 1.美華建設採房屋預售制度，推出美華聯合大樓，此案乃預售制度的鼻祖，自此房地預售制度成為房地產市場中特有的交易制度。
- 2.建築開發業者以買斷土地、與地主合建等方式。
- 3.建築業自地開發、建築物規劃設計、研擬銷售計畫，到營造廠施工，最後交屋或出租使用。

(四)1971 年至民國 1980 年間：(第一、第二波房市成長)

- 1.因在 1973 年與 1979 年兩次能源危機，消費者為了購屋保值，房地產市場需求大於供給，造成台灣上房地產第一次與第二次的大幅飆漲，台北市的平均新屋房價由每坪 0.78 萬飆漲到每坪 7.61 萬，為房地產繁榮時期。
- 2.許多個人或業外之公司皆進入市場，良莠不齊的業者以「房地預售制度」方式詐取消費者預付款，卻無法順利交屋，或以不實的廣告文宣欺騙消費者，或施工不良等諸多劣行，造成消費者財務的重大損失與心理嚴重受創且造成社會大眾對建築業的負面印象。

(五)1981 年至 1986 年：(第三波房市成長)

- 1.台灣經濟再次起飛，到 1987 年 GDP 超過 10%，新台幣兌換美元匯率，從 40 元大幅升值至 25 元，市場資金充沛，股票指數飆漲到 12468 點。
- 2.台北的平均新屋房價由 7.31 萬漲到 33.73 萬，政府為整頓市場於 1989 年施行金融管制，房地產遂進入衰退時期。

(六)1990 年至 2002 年：房地產的盤整期

- 1.GDP 維持在 5%—7%，石油價格與 CPI 都維持在低檔。
- 2.1991 年政府實施容積率管制，建築業者為避免建築面積減少因而提前申請建造，造成大量餘屋與空屋。
- 3.台北市的平均新屋房價維持在每坪 33 萬到 37 萬之間，逾十年時間是房地產的盤整期。

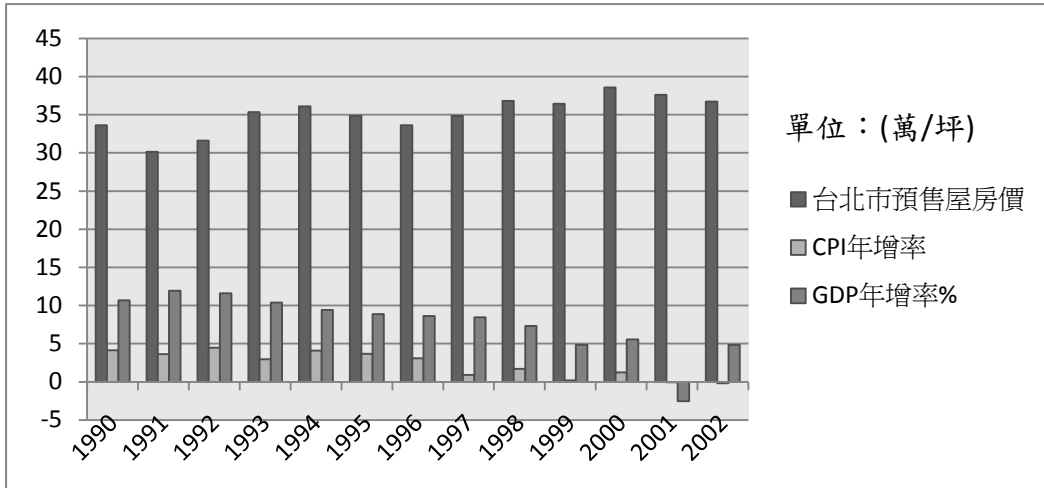


圖 4：1990 年至 2002 年房市資料整理

資料來源：行政院主計處，住展雜誌，本研究自行整理

(七)2003 年至 2011 年：

- 1.全球經濟復甦，新興國家經濟高成長，2008 年石油價格突破每桶 137 元，帶動原物料大漲，兩岸關係突破簽訂 ECFA。
- 2.我國贈與稅降到 10%，新台幣由 34 元兌換 1 美元升值到 28 元兌換 1 美元。
- 3.自 2003 年至 2010 年台北市的平均新屋房價也由每坪 37 萬漲到 70 萬。房價高漲引起不小民怨。
- 4.2011 年政府提出課徵奢侈稅，在高賦稅隱憂下，房地產市場呈現低迷兼夾混亂的景象。

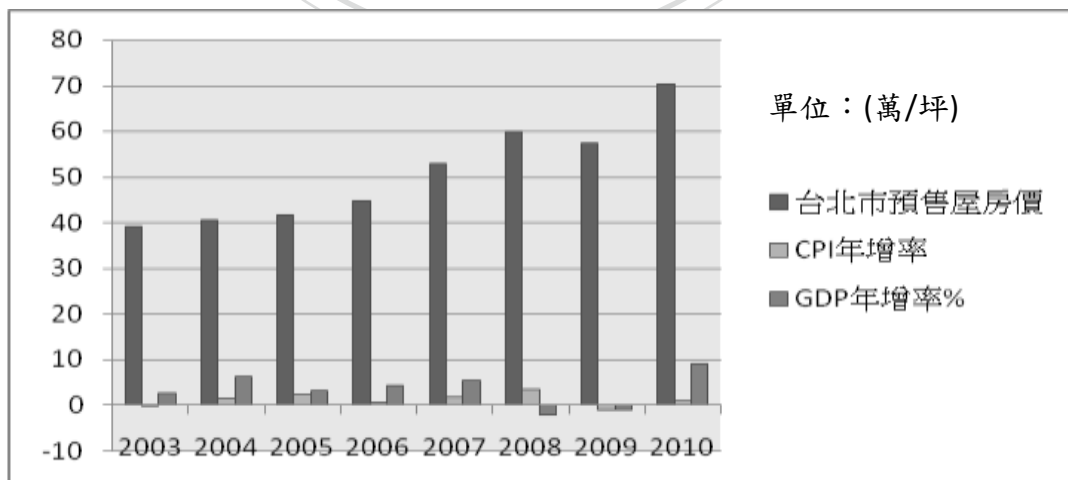


圖 5：2003 年至 2010 年房市資料整理

資料來源：行政院主計處，住展雜誌，本研究自行整理

三、建築開發業的產業現況：

房地產市場雖會受物價波動市場利空疑慮購買力下降、營建成本及勞工成本上揚、加重豪宅房屋稅、緊縮不動產融資政策、停止標售台北市精華區國有地、陸資來台投資不動產案件不如預期而造成部分購屋者觀望，國人收入並未全面回升、經濟成長與市場資金量能逐漸趨緩等利空因素影響，勢將使短期市場出現調整，但市場整體仍受到預期漲價、資金過多及利率仍維持低檔的助力支撐

就市場消息面來看，主要利多消息包括主計處調高全年經濟成長率、央行升息幅度溫和、台幣升值、政府積極推動都市更新，加上 MOU 及兩岸經濟合作架構協議 ECFA 之政策利多，吸引陸資、台資及海外資金活絡我貿易投資動能。

主要利空消息包括經濟與市場資金成長量能逐漸趨緩、政府的金融面與財稅面的抑制房價飆漲措施、以及房價所得比偏高等。整體來看，房價偏離基本面問題仍然嚴重，故近期政府推出「奢侈稅」政策，準備打擊房地產投機客以抑制高漲的房價。

四、產業上、中、下游之關聯性：

建築業係提供資金及土地委託營造廠商興建集合住宅、商辦大樓及其銷售、出租業務，在整個營建工程中，需投注大量之人力、財力、物力，其牽涉之上下游產業眾多，且需經長時間始能完成，故房地產景氣時，可帶動其週邊事業的發展，如：水泥、預拌混凝土、鋼筋、塑化、磁磚、衛浴等高耗能產業、營造廠、金融機構、土地登記代理、水電建材、裝潢設計、保安全管理、代銷、仲介業等...，常被視為經濟發展領導性產業，具有領先指標作用。

五、未來發展趨勢：

產品的規劃及空間的利用度已成為購屋者在選擇房屋時的重要考量，而且施工品質更是建立品牌口碑的關鍵，客戶滿意度也成為衡量公司競爭力的重要指標，因此產品之精緻化、人性化與實用性及綠色建築將是未來房屋產品的發展趨勢：

(一)建築物評估認證機制加強住宅品質

隨著經濟成長，國人對於住宅品質之要求亦與日俱增，惟因缺乏合理之品質標示，致有關安全、健康、方便、舒適等住宅基本品質並未明顯改善，內政部建築研究所近年來陸續推出各項標章制度，如：公共場所防火標章、綠建築標章、綠建材標章、智慧建築標章及耐震建築標章等，以鼓勵建築品質之提升。

(二)環保意識融入建築

環保綠建築的思潮近幾年來隨著環保議題、生態理念與政府政策的推動在建築界蔚為風潮，內政部營建署在 93 年 3 月於建築技術規則闢設綠建築專章，使綠建築技術之實踐進入法制化規範階段。

由於綠建築的意義在於強調人與自然環境的共存，而不是一味的開發，由於綠建築符合節能、節水、生態與環保的概念，在二十一世紀環保意識日漸提升的背景下，綠建築將是未來的居住趨勢。

(三)超高住宅大樓

超高大樓對建築技術與工法之要求更高，使用鋼骨作為主架構之情況最為普遍；另依目前建築安全法規規範一般八樓以上之大樓都必須設置雙逃生安全梯，超高大樓在防災方面也都特別注重。

第二節 國外都市更新環境分析

一、國外推展都市更新經驗研析：

世界各國之民俗風情、歷史文化背景、法令制度等雖有不同；若能借助國外之成功經驗，在就本國之環境條件予以調整修正，亦可為我國正起步的都市更新參考。都市更新的推展以英、美、日等先進國家較積極，並已有具體成果。惟因各國發展之時空背景及價值觀的差異性，因此其作法措施不盡相同，但基

本的理念是相同。

如最早發展的英國早期是以清除貧民窟式的居住環境，且各國都市從成、盛、衰、敗過程中所面臨的問題亦有其地方特性。然而，綜括問題的性質及都市更新事業之發展過程，頗多相似之現象；因此，在英、美及日本都成功的推展了都市更新、都市再生等理念，例如日本的六本木之丘(Roppongi Hills)、東京中城(Mid Town)等，都是著名之成功案例。

本節首先探討英、美、日民間企業應用於都市更新事務的演變發展，瞭解他國的背景及趨勢；繼之透過分析巴爾地摩 (Baltimore) 及聖地牙哥琥騰廣場 (Horton Plaza, San Diego) 的等相關都市更新案例，了解實務界如何操作都市更新的成功經驗，最後分析其利弊得失，擷取精華以為本國個案之參考。

(一)英國推動都市更新之經驗

1.源起：

工業革命起源於英國，因此英國也是都市發展最早的國家，但英國政府早期對於工業及城鎮之發展，並無規劃都市發展政策，造成都市無限制擴張以及環境品質持續惡化等問題，再開發問題在 1943 年開始受到重視。

而二次世界大戰後由於 1944 年之都市計畫法增訂條文以為舊市區重建、整建或改建之依據，使得政府對於早期發展區之再開發事業更加積極，茲將其法令依據、推動策略與執行機制及實施過程等分述如下：

2.法令依據：

英國受到工業革命與 Howard 花園城市的影響，造成市中心衰頹的情況更為嚴重，因此針對市中心的居住品質提出改善的方法如下：

(1) 1848 年的公共衛生法(Nuisance Removal & Disease Prevention Act)

(2) 1909 年的住宅及城鄉計畫法(Housing and Town Planning Act)

(3) 1930 年的住宅法(Housing Act)

住宅法是針對住宅環境窳陋地區之改善訂定準則，並劃定實施之更新地區進行改良，因而被稱為「5 年貧民窟清理計畫」。

3.實施過程：

1848 年：政府制訂「公共衛生法」，企圖透過衛生下水道整修和其他環境議題的改善，解決日益嚴重的都市環境品質問題。

1930 年：頒佈住宅法 (Housing Act) 作為拆除貧民窟的依據，針對居住環境與改善住宅立法，劃定實施業地區進行改良，希望透過環境與住宅共同的改善來提昇居住品質。

1932 年：頒佈的「城鄉規劃法」(Town and Country Planning Act)，將城、鄉整個納入管制的範圍，促進英國城鄉的整體規劃與發展。

1934、1936、1937 年：政府分別頒佈「特定地區法」，以各種獎勵、補助的方式，鼓勵民間投資，希望解決經濟發展的窘境與進行環境的改善工作。

1947 年：英國政府修正「城鄉規劃法」，以彈性的管制方式創造新環境、解決市中心衰退問題，但成果不佳。

1977 年：1977 年工黨提出的「內城地區政策白皮書」。

1978 年：「內城地區法」主要是透過中央與地方的溝通與資源整合，共同經營都市變遷的相關議題，把資源送到有急切需要的地區。

1987 年：英國政府積極尋求公私門合作，都市行動方案 (Action for Cities)、超越慈善的創意方案 (Initiatives beyond Charity) 等，都是鼓勵私部門投資老舊市中心區，並且透過補助款確保開發案有利可圖。

1990 年以後：參與合作的私部門由民間企業擴展至社區團體、自願性居民等。

1994 年：單一再開發預算制度 (Single Regeneration Budget, SRB)，都

以整合公、私部門與社區等，共同參與地方的再開發工作為目的。

(二)美國推展都市更新的經驗

1.源起：

美國都市所遭遇的問題源於工業化與郊區化所造成的貧民窟與都市中心衰頹，富人遷往郊區居住，都市中心地區窮人聚集，都市政府稅收減少，無力於都市中心的改造與再發展，造成都市中心的衰退與貧窮，從都市景觀、機能與競爭力的角度均不理想，茲將其法令依據、推動策略與執行機制及實施過程等分述如下：

2.法令依據：

美國受到城市美化運動(City Beautiful Movement)與光輝城市的影響，在1920年代即有許多市中心貧民窟清除工作。

1954年修正的住宅法(Housing Act of 1954)。正式提出都市更新的概念。

3.實施過程：

1930年：經濟大恐慌迫使羅斯福總統進行「新政」(The New Deal)改革，整合各級政府職權，而各級政府通力合作更展現在1960年代都市更新工作的推動上。

1949、1954年：根據住宅法案(Housing Act)，進行了大規模的貧民窟清除(Slum Clearance)工作，期望藉由大規模整平都市窳陋地區，以改善都市問題、恢復都市活力。此時期的更新工作完全由公部門負責規劃與設計、執行。然而大舉清除市中心區貧民窟的作法常會傾向於解構既有的里鄰關係、破壞舊有的里鄰功能，亦為人所詬病。

1970年代：停滯性通膨導致經濟蕭條，使得政府財政壓力倍增，多樣性的公共問題更促使政府無法因應。美國民眾即不斷要求政府以更少的花費做

出更大的成效。迫使各級政府面臨雪上加霜的財政窘境，也促使州與地方政府再次思考與重新定位，在加稅與減少公共服務皆不可行的情況下，各級政府開始大力倡導公私部門協力，甚至公私部門間的競爭。

1974 年：通過住宅與社區發展法，改以「社區發展整體補助基金」進行以往更新工作。

1977 年：美國國會另外設立「都市發展行動補助基金」提供聯邦政府經費，用以補助私部門辦理都市再開發。

1980 年：由於聯邦政府財政能力大幅降低，使得都市再開發政策與以往略有不同，開始將都市再開發政策視為經濟發展的一環，並強調民間力量之運用。

1990 年代迄今：美國的都市再開發轉趨向綜合、全面性的政策與實務；並強調保存、維護與再利用的思維發展。

(三)日本都市再開發事業之目的與現況

1.源起：

日本自二次大戰後，因住宅短缺的問題，為使都市土地更有效率地使用，於 1951 年起陸續訂定建築基準法、公營住宅法、土地收用法與土地重劃法等，推動住宅建設，為日本都市更新推動之始。

2.法令依據：

1969 年日本以都市計畫法下的都市再開發法，作為都市更新相關事業主要的實施依據，且稱都市更新為「市街地再開發事業」。

3.實施過程：

建築商開發都市更新案之成功關鍵因素

1969 年：都市再開發法制定

1975 年：首次修正，創設「市街地再開發促進區域的劃定」、「得由個人擔任實施者」、「第二種市街地再開發事業制度」

1980 年：策訂都市再開發長期、綜合性的主要計畫及都市再開發方針，擴大市街地再開發事業之實施者、放寬施行區域要件，創設特定設施建築物制度。

1988 年：相關都市基盤設施與建築物應一體更新建設，放寬施行區域要件，地方政府施行時可採全體同意型的權利變換制度。

1989 年：更新事業得將道路立體化措施納入併同執行

1995 年：放寬施行區域要件、耐火建築物比率、放寬空地多的地區得施行再開發。

1996~1999 年：放寬施行區域認定要件，創設「特定事業參加者」、「認定再開發事業」及「與土地重劃事業併行」，並提前更新會成立時間點早日啟動。

2001 年：放寬施行區域要件，縮短建築物耐用年限。

2002 年：導入「再開發會社制度」，允許土地權利關係人得設立更新公司自行執行更新事業，將再開發地區計畫制度納入都市計畫法，確定其都市計畫定位。

我國市更新的權利變換方式乃參照日本權利變換方式而來，台灣與日本之都市所面臨問題均為地價高漲，都市中窳陋地區居民並非如歐美以貧民為主。日本都市再開發之目的，在於都市舊區域內木造老舊建物再開發、都市土地細分化之統合、建造現代化之公共建築、公園、廣場、道路等公共設施，使都市土地高度與合理使用，達到都市機能重注與復甦之目的。

從上列可推論日本民間自辦都市再造，其建構在建築商品牌形象獲得地主之信任，因而建築商參與風險較小，亦降低民間開發業者之交易成本，包含

搜尋成本與協商之成本，利潤同時提高，誘因亦提高。

第三節 國內都市更新環境分析

一、都市更新緣起：

都市更新始於西元 1949 年美國住宅法(The Housing Act of 1949)之都市再發展(Urban Redevelopment)，是為市中心區的拆除與重建，由聯邦政府補助更新方案三分之二金額，因只有少數城市施行有成效外，其他都市因牽涉部門過多，都不敢貿然嘗試，因此美國在推動都市更新時已逐漸放棄市中心的拆除重建，而轉為推動消滅貧民窟衰敗為目標，修復整建老舊住宅，防範未來可能產生頹敗現象（王章清、倪世槐，1984）。

二、臺灣都市更新條例階段：

臺灣都市更新條例通至今已逾十年，主要包括了幾個重要的時期（內政部營建署都市更新網）：

（一）更新條例立法階段（民國 86 年至 88 年）

都市更新條例最早始於民國 63 年都市計畫法增列的第六章「舊市區更新」，政府機關主要採用「徵收」或「區段徵收」之方式實施，但由於財力與人力上的不足，因此開始訂定獎勵民間辦理更新之制度，並以「協定合建」方式辦理更新，但由於此方式缺乏強制力，使得土地與地上物的取得成為實施更新事業的阻礙。

（二）九二一災後重建階段（民國 88 年至 92 年）

由於臺灣於 88 年 9 月 21 日發生規模 7.3 級的強烈地震，使得臺灣臺北縣市與中部許多地區的建築崩塌，需要即刻的家園重建，政府進而透過相關更新法令與制度的修正，讓災後的社區能夠經由更新與重建的方式來提供優質的生活空間。

(三) 都市更新事業成長階段 (民國 93 年至 97 年)

臺灣在振興國內經濟與提升環境品質和改善都市機能的目標下於，分別於 2005 年與 2006 年推動「民國 94 至 97 年度都市更新示範計畫」及「加速推動都市更新方案」。內政部並於 2009 年研訂「愛台 12 建設-都市更新推動計畫」，提出八年願景，針對臺灣五大城市中六個重點地區進行國家級更新計畫。

三、舊市區更新的定義：(內政部營建署都市更新網)

根據都市計畫法第七條對舊市區更新的定義：系指舊有建築物、畸零破舊、有礙觀瞻，影響公共安全，必須拆除重建，就地整建或特別加以維護之地區。

根據都市更新第三條對都市更新的定義：係指依本條例所定程序，在都市計畫範圍內，實施重建、整建或維護措施。有鑑於此，本研究對都市更新的定義為：都市老舊空間以不符合現今使用機能的空間，藉由活化再生、就地整建、維護翻修等方式，賦予符合空間的使用功能，改善空間本身及周邊的環境品質。

四、都市更新功能：

依據都市更新第一條說明了都市更新的功能，為促進都市土地有計畫之再開發利用，復甦都市機能，改善居住環境，增進公共利益。有此可瞭解到都市更新在於強調恢復及改善，並以公共的利益為優先考慮。而在都市更新的方式主要可分為三種：重建(Redevelopment)、整建(Rehabilitation)及維護(Conservation)。

(一)而根據都市計畫法第 64 條，說明了都市更新處理的方式，分為以下列三種：

- 1.重建：系為全地區之徵收、拆除原有建築、重新建築、住戶安置，並得變更其土地使用性質或使用密度。
- 2.整建：強制區內建築物為改建、修建、維護或設備之充實，必要時，對部分指定之土地及建築物徵收、拆除及重建，改進區內公共設施。

3.維護：加強區內土地使用及建築管理，改進區內公共設施，以保持其良好狀況。前項更新地區之劃定，由直轄市、縣（市）（局）政府依各該地方情況，及按各類使用地區訂定標準，送內政部核定。

(二)都市更新的效益分類成：實質性效益、經濟性效益、社會性效益、政治性效益，其專案說明如下：

- 1.實質性效益：都市更新本身就是為改善市區老化地區的實質不良現象，因此，都市更新的結果，實質上供應足夠的公共設施並改善市區的環境，運用都市設計而美化環境景觀。
- 2.都市老化可產生很多的不良經濟環境，尤其導致政府稅收減少而支出增加，所以及早實施都市更新，可使該地區的經濟復甦，有幫助政府財政。
- 3.社會性效益：都市更新完成之後，由於家庭生活的改善，就業率的增大及社區環境的改良結果，各種犯罪大可減少，使該地區的社會安定，並且營造健康而高品質的社區環境。
- 4.政治性：都市更新可表彰政府施政成果、喚起居民社區意識、促進民眾參與。

五、 都市更新的發展方向：

依據內政部營建署於 2009 年所提出愛台十二項建設-都市更新推動計畫，此目標為全方位推動都市更新，由「基地再開發」為主的更新模式，推進到「地區再發展」及「地域都市再生」；由「重建型」都市更新推進到「整建維護型」都市更新；由「投資型」都市更新推進到「社區自助型」都市更新。其計畫目標如下：

(一) 配合國家資產之經營管理政策，以都市更新方式有效利用低度使用或被佔用之公有土地，提高國家資產收益，挹注國庫。

(二) 政府的經費支出，將直接轉換為參與辦理相關規劃設計及工程營造等廠商之現金收益，提供就業機會，帶動營建關聯產業成長，擴大乘數效果，提振

建築商開發都市更新案之成功關鍵因素

房地產市場及國家經濟成長。

(三) 繼續補助辦理勘選捷運發展軸線、水岸發展軸帶、都市舊城區及私有土地為主之地區，運用都市再生手法進行整體規劃，以及推動政府為主都市更新案，辦理都市計畫變更、都市更新計畫研擬及招商檔制作後，辦理選商投資或整合實施。

(四) 協助民間解決都市更新相關疑難及排除投資障礙，加速民間更新事業之推動。

(五) 繼續補助辦理更新範圍內及周邊地區關聯性公共工程闢建及地上物清理，結合更新地區週邊公共設施及環境改善，復甦都市機能，創造地區發展新契機，但不含土地取得部分。

(六) 透過都市更新形成地方環境改善及風貌保存之特色，透過適當行銷，可發揮強大磁吸效應，帶動周邊相關產業發展，發揮產業關聯乘數效果，形成連鎖經濟迴圈刺激，增加相關產值。

有鑑於此，由內政部營建署針對未來都市更新的發展方向，瞭解到國家正在積極地進行都市更新的重點配套的整合計畫，希望藉由都市更新來帶動經濟與產業的發展，以及增加國人的就業機會，並協助與排除私部門參與都市更新的障礙，思考都市更新事業的經營如何朝向長期可持續經營的發展方向，因此說明公私合夥參與在都市更新的重要性。但是由於公私部門雙方面因利益觀點的不同，往往造成合作上的困境，因此，如何建構一個平等互惠的合作機制，讓公私部門互取所需，是現今都市更新公私合夥開發要面臨的問題。

同時期政府有鑑於全球化城市的趨勢，都市更新已成為各大城市主政者的重點施政，因而都市更新產業的推動就越顯重要。

根據營建署 2009 年下半年度住宅需求動向調查，台灣五大都會的購置動機，首購與換屋分別是 54% 與 25%，而五大都會的購屋負擔平均是 7.08 倍，台北市更高達 9.06 倍，由此可見，都會區居民對住宅需求之殷切與負擔之沉重，透過都市更新老舊房屋都有重建與整建機會，原住戶不必支付購屋金可以改善居住

環境，城市提升競爭力與永續發展能力。

六、我國都市更新之商機與未來：

(一)我國都市更新起步晚，造成營造業成長緩慢

我國營造業之產值平均每年約 3,200 億元，占國內生產毛額(GDP)之比重卻逐年遞減，顯示國內各大產業產值均有成長，而營造業產值卻減少，探究其因乃台灣都會區缺乏大型土地開發案或都市更新案，以創造需求，因此營造業之產值難以成長。我國都市更新推動起步較晚，政府雖自 2005 年起提出都市更新推動中長程計畫，根據各國推動經驗，小規模基地開發，從整合到實施約需 3~5 年，大規模地區更新，更長達 7~8 年以上，因此目前都市更新對營造業尚無顯著貢獻。

(二)都市更新商機無窮待開發

我國早期建築法令規範不夠周全，老舊建築功能不足，又缺乏公共設施，無法滿足現代人對於環境品質之需求。根據 2011 年營建署資料統計，國內 30 年以上之老舊住宅約 290 萬戶，如能推動都市更新，採生態城市規劃及綠建築設計，全面進行老舊住宅重建及整建維護，方能符合節能減碳之環保趨勢，提升國人居住環境品質，亦可創造國內產業需求，帶動營造業產值之成長。

百年來台灣產業結構變遷，都市發展結構亦改變，部分產業外移，廠房閒置或工業用地荒廢；高鐵路通車後，衝擊航空、鐵路及公路等運輸業之營運，許多車站周邊商業活動減少，軍方閒置的大型營區；大面積的老舊廠房，閒置員工宿舍；舊市區商業活動逐漸式微等等。針對部分地區的衰退現象，必須重新思考都市發展定位，進行整體評估規劃，研擬具體之都市更新計畫，促進舊地區再生，於開發過程可帶動營造業產值之成長。

(三)都市更新是先進國家復甦經濟之重點政策

綜觀世界先進國家因社會與經濟面的快速變遷，如快速的資訊化、全球化、生育率下降，及高齡社會的來臨，各主要城市為強化競爭力及吸引力，紛紛以都市更新為復甦經濟的重點政策，各自提出具有創意的大型都市更新案件，例如東京六本木之丘、巴爾的摩水岸再開發、上海新天地等，有效增進更新地區土地利用效益，並提昇整體都市景觀品質，這些再生的城市每年吸引眾多觀光客前往，活絡經濟創造就業機會，值得台灣效法。

(四) 市民期待環境品質改善日益迫切

隨著經濟力與教育水準提昇，居民對於生活環境品質要求提高，老舊地區之生活機能無法滿足民眾，環境改善之需求更為迫切。台北市為數甚多老舊建築更新需求當龐大，市民期待透過都市更新相關優惠與獎勵措施，及多數決機制等，加速推動都市更新事業。但在市民缺乏都市更新相關專業能力情形下，若未有專業規劃技術，人力整合、及龐大資金之投入，更新事業將難以推動，必須有民間企業投入，加速推動相關都市更新事業。

(五) 整合政府資源與民間創意力量，是都市更新趨勢

都市更新是高度整合性之實施計畫，透過整合政府及民間投入之資源，除了改善整體都市景觀風貌外，還可降低政府投資成本，增加投資效益。另高密度開發的城市有其生命週期，為有效維持都市機能，發揮城市生活功能，兼顧現代城市多樣性與傳統空間之維護，結合民間力量參與都市更新成為重要方式。因此，具創意與民間活力的都市更新案，以民間力量進行生活環境改善，展現地方特色與文化，增進土地利用，維護都市景觀品質是未來趨勢。

第五章 個案分析

第一節 國外都市更新個案

一、英國伯明罕 Birmingham-核心土地(HeartLands)工業區再開發案分析

(一)計畫背景

1.伯明罕英國第二大都會區

伯明罕是英國中部地區的大型工業城市，人口約 10 萬人，其周圍 80 公里範圍內的總人口約 2 百萬人左右，為英國除倫敦外最大的都會區。

2.二十世紀末大量人可失業

20 世紀末其製造業部門在全球激烈競爭之環境下快速衰敗，於 1971 年至 1986 年之間流失 191,000 個工作機會，內城聚集失業人口，都市形象敗破，缺乏投資吸引力。

3. 工業土地再開發計畫

引入新經濟(New Economy)，創造新的就業機會，政府部門遂提出核心地區(Heart Lands)工業土地再開發計畫為其都市更新旗艦計畫，且其規劃建設局亦試圖藉都市設計手法，營造伯明罕獨特的都市意象，以提昇整體都市競爭力。

(二)計畫目標

計畫目標為營造能吸引潛在投資者與既有住戶的優質環境品質，其策略為：

1.基礎設施之改善

2.園區型發展產業及辦公室空間

3.劃分若干較小規模之子計畫案，並賦予每個子計畫獨特的特徵和發展架構

4.小規模中低價住宅的提供

(三)計畫範圍

80 年代私部門在都市再開發扮演重要角色，而英國各地方政府亦傾向尋求私人資金挹注更勝於向中央爭取經費進行都市再開發。因此，伯明罕市議會及工商事務部於 1988 年連同五家私人開發企業(三家為伯明罕地方企業，二家為全國性企業)成立等同於非法定都市發展機構的 BHL(Birmingham Heartlands Ltd.)，致力於開發核心地區佔地約 2,350 英畝之頹敗且受污染的工業土地，其規模與組織堪稱英國獨一無二。

BHL 由政府持有 35% 之股權，開發商則持有 65% 之股權，其股東會成員中有 4 位為地方政府代表，包括市議長、經濟發展協會理事長等，另有 7 位私人開發企業代表，其中並有四家企業以其股東會重要成員為代表參與。其每年由公私部門依持股比例共同提供約 60 萬英鎊預算供其營運所需。

BHL 除提供全區策略規劃架構外，亦致力地區經濟及社會層面之強化、環境改造、以及土地開發。其不僅建立一綜合性之管理架構來推動發展，實現其公私部門成員之目標，並協調中央政府對地方政府參與私部門活動之法令約束。惟受限於中央政府對於地方政府參與私部門開發之法令約束，BHL 並未直接執行土地開發之業務，因此其藉提供策略規劃架構、土地重劃、以及其他形式協助負責各相關計畫案之開發團隊執行，而前述執行各開發計畫之團隊並不限於 BHL 內五家私人開發企業股東，雖然他們擁有參與開發的優先機會。此外各開發團隊必須承諾其開發案所得收益 10% 應回饋予 BHL 供其營運，迄今 BHL 因各開發計畫回饋取得至少 11.8 億英鎊之資金。

(四)計畫內容

計畫依各區特色發展若干子計畫，除部分地區舊建築整修與外觀改善，以及整體景觀改造方案外，尚包括下列主要計畫：

1. 法則里(Fazeley)運河 20 英畝 Waterlinks 高科技服務園區計畫
2. 柏德斯里(Bordesley Village)中低價住宅計畫

3. 核心地區工業區計畫
4. 星址(Startsite)地區門戶意象塑造計畫(引入辦公室、旅館、商店、以及美術館等機能)
5. 佛特鄧路普(Fort Dunlop)大規模複合使用發開發計畫
6. 高速公路建設計畫
7. 運河河岸人行路網建構計畫



圖 6：英國伯明罕(Birmingham HeartLands)更新後照片

二、洛克斐勒中心(Rockefeller Center)開發案分析

(一)計畫背景

洛克斐勒中心最初基地是由廉價公寓和劇院佔領，而開發者勒克斐勒先生則計畫是以 3 個巨大的辦公樓，和一個大城市歌劇院使區域復甦，並足以代表紐約亦及美國現代精神的城市王國。整棟建築群的焦點是洛克斐勒 30 廣場，它是最大且最先建造完成的(1934 年成為 RCA 總部)。

(二)計畫目標

利用再開發手段，使成為足以代表紐約文化現代主義精神之城市象徵，並藉由完整的商場與辦公大樓使得中城繼華爾街之後，成為紐約第二個市中心(DOWNTOWN)。

(三)計畫範圍

洛克斐勒中心座落於第五至第七大道，48 街到 52 街所圍範圍內，主要由 19 座大樓所構成，佔地面積共計約 22 英畝。

(四)計畫內容

計畫內涵括餐廳、辦公大樓、服飾店、銀行、郵局、書店…，另有地下鐵道貫穿連結。

而就產業及辦公進駐內容來看，不同華爾街以金融企業駐守，洛克斐勒中心則以文化企業掛帥，其中知名文化企業進駐包含 NBC 新聞網總部、美國主要的出版社 Time-Warner、McGraw Hill、Simon & Schuster，以及全世界最大的新聞中心--美聯社(The Associated Press)。

1.都市設計

(1)建築表現法

- a.利用直線和對稱的架構，鋼筋混凝土材料結合樹脂玻璃。
- b.建築立面設計是由下而上層層退縮。另退縮所留設之入口平台亦加以綠化，達成空中花園之效果。
- c.開放空間及動線處理。

洛克斐勒中心再開發計畫對於都市設計及建築設計最大之影響即是藉由提供公共領域的使用，利用普羅大眾開放空間的概念引發後來對於「市民空間」(Civic Space)的重視，巧妙地利用大樓的大廳、大樓前廣場、樓梯間、路衝設計成行人的休息區、消費販賣區，徹底落實為廣大中產階級服務的場所。

另亦藉由季節性之變化，賦予廣場不同之呈現樣貌，如 GE 奇異大樓前地下廣場，冬季時為溜冰場，一般季節則為露天咖啡廣場。



圖 7：洛克斐勒中心(Rockefeller Center)更新後照片

三、六本木地區開發(Roppongi Hills)案分析

(一)計畫背景

六本木地區再開發計畫，又稱六本木新城項目，是日本民間最大的舊城區投資專案，土地面積約 11.6 公頃，是一個集居住、商辦、展覽、娛樂等多功能的綜合社區。

(二)計畫目標

1986 年東京政府指定六本木地區為「誘導再開發地區」，於 1988 年制定該地區再開發的基本計畫，1990 年成立了社區建設委員會，1995 年提出了最新規劃，1998 年六本木地區再開發聯合會成立，約有 500 多名地主為聯合會成員共同參與開發，2000 年東京都政府批准了土地所有權變更計畫並施工，於 2003 年竣工歷時 17 年，其中施工期僅 2 年，但前期規劃與設計耗時 15 年，其充分的前期準備工作，是本開發專案成功之關鍵。

(三)計畫範圍

1.設施計畫

六本木新城分五個區域，為好萊塢世界、地鐵明冠、北方大廈、西側步行區、庭院步行區、六本木櫟木阪大道，重要建築六本木新城森大廈、櫟木阪六本木綜合樓、好萊塢美容美髮世界、東京君悅大酒店、朝日電視臺、櫟樹阪天臺大廈、六本木新城入口大廈、六本木新城住宅等。

2. 實質發展計畫

(1)人工地盤及立體連通

在這地區內，西北面是六本木大道往東南麻布方向，最大高程落差約 17 公尺的小丘地形，本開發計畫非常注重基礎設施建設研究，特別是針對環狀 3 號線和六本木大道的平面連接，利用橫貫天橋和人工地盤區分人行和車行路線，同時解決了地面坡度問題，創造出安全舒適的步行空間。另藝文展演、辦公、商業購物、娛樂、飯店等設施聚集在一起，透過垂直及橫向立體連通方式，使商業活動相互串聯達到連續性，由不同動線之規劃區隔功能之不同。

(2)開發空間系統

地區內以發展高層建築為主，因應地形之特性及透過立體方式連接，串聯各個開放空間達到使用上之延續性。除地標建築外，留設大量法定空地，並保留原有水池和樹，將公園及廣場整合計畫內，一半以上的面積為開放空間，利用綠色資源實現文化都市之理想。

(四)計畫內容

1.規劃層面

(1)立體多元連通規劃

本開發計畫在利用橫貫天橋和人工地盤區分人行和車行路線的同時，也解決了地區的地面坡度問題，創造出安全舒適的步行空間外，亦整合了活動使用

上的連續，並使整個綠地開放空間系統得以串聯，創造了豐富多變的體驗空間。

(2)保存歷史元素提昇計畫內涵

開發者與居民充分溝通下，使得再開發不僅掌握未來的脈動與商機，也兼顧過去地方紋理脈絡的保存與再造，完整保留江戶時代「毛利一族」的庭園，亦融入新的設施與藝術創意，使其更貼近整體都市風貌；此外，其主要門戶「66廣場」，亦延續過去座落於地鐵日比谷線六本木站出口之「66CRAB」餐廳之門戶記憶，使地區更新後仍能直接或間接保存過去空間記憶之線索，達強化地區自明性、凝聚社區共識、以及保存地方紋理之都市更新深層目標。

2.執行層面

(1)開發商與地主之合作協調

由 Mori Building 以及 Roppongi 6-chome Redevelopment Association 兩家企業聯合開發。計畫係以人本為出發點，而非土地投資案，故透過冗長的溝通協調與社區參與，超過 500 位的地主，過程中均未將土地賣斷給森集團獲利，所有地主至今仍均居住在地區內，以簽約租賃的方式，租給 Roppongi Hills，成為投資者，是開發商與地主間成功的合作模式。

(2)整體性的管理營運

該地區建設了 10 棟建築物，由「管理組合」及「圍地管理組合」執行每個建物、每個基地的管理營運。另一方面，為了因應都市間之競爭、計畫間之競爭，會使該地區最大魅力之「整體性街道」所創造出來的附加價值不斷產生及提高的管理營運為其最大重點。面對 400 位共同事業者的事實，由「管理組合」採用管理營運體制，意思即決定體制來運作。據此受委託為統一管理者的森大樓株式會社和由各「管理組合」代表所組成的協議會共同負責街市全體的、整體性的管理營運。



圖 8：六本木地區開發(Roppongi Hills)更新後照片

表 13：國外都市更新案之成功關鍵因素比較表

國家	伯明罕核心土地 (Birmingham HeartLands)	洛克斐勒中心 (Rockefeller Center)	六本木地區開發 (Roppongi Hills)
項次			
計畫背景	引進新經濟 創造新就業機會	復甦被廉價公寓和 劇院占據的區域	核心是老舊朝日電 視台
計畫目標	吸引潛在投資者 原住戶的優質環境	代表紐約文化現代 主義之城市象徵	商業、住宅、娛樂 等多功能綜合社區
計畫範圍	受汙染和頹敗的工 業土地 2,350 英畝 規模堪稱英國第一	第五至第七大道， 48 街到 52 街 佔地約 22 英畝	六本木新城分五個 區域占地 11 公頃 民間最大投資專案
計畫內容	部分地區舊建築整 修與外觀改善等等	以文化企業掛帥區 含餐廳辦公大樓 地下鐵道貫穿連結	以人本為出發點 未將土地賣斷獲利 分成五個區域以及 幾個重要建築
成功關鍵因素	1.提供中低價住宅 2.優質環境的住宅 3.公、私企業合資 5.大規模複合使用 開發計劃 6.區域特色塑造	1.美國文化之城市 2.大量體綠化空間 3.規劃市民空間的 公共領域 4.為文化企業中心	1.充分的前期準備 2.基礎設施規劃 3.保存歷史元素 4.綠色資源城市 5.建商與地主共識 6.整體性的營運

資料來源：本研究自行整理

第二節 國內都市更新個案

本節探討國內都市更新成功個案之關鍵，係就個案公司提供之基本資料、報刊報導、網站訊息及對個案公司高階主管之訪談，綜合整理得出。本研究訪談之對象及題目和日期如表 14：

表 14：訪談記錄

項次	訪談日期	訪談公司	訪談個案名稱	訪談對象	
				職稱	姓名
一	100/12/06	LY	RHYTHM	董事長	Patrick Tuan
二	100/12/13	MOT	E & W	常務董事	Arron Lee
三	100/12/13	MOT	E & W	協理	Andrew Liu
四	100/12/02	GA	NE	總經理	Joseph Lee
訪談內容	(1) 進入都更市場時間暨進入市場緣由 (2) 國內都市更新的產業及競爭者的概況 (3) 都市更新開發上遭遇的最大困難 (4) 面對地主的開發策略 (5) 都市更新中地主關心的事項 (6) 未來的發展策略				

一、LY 建設公司分析

(一)基本資料：

成立日期：民國 82 年 5 月 17 日

實收資本額：拾億元

主要營業項目：興建住宅出租、出售為主要業務。

1.公司沿革：

1993 設立公司。

1997 榮獲第五屆中華建築金石獎『最佳施工品質首獎』。

1998 榮獲第六屆中華建築金石獎『最佳施工品質獎』。

1999 榮獲 ISO-9002 國際品質保證認證通過。

榮獲第七屆中華建築金石獎『最佳施工品質首獎』。

2003 通過台北市第一個通過權利變換都更案。

2008 核准公開發行暨核准登錄興櫃股票。

案榮獲第十屆國家建築金質獎『最佳施工品質獎』。

榮獲第十六屆中華建築金石獎『最佳施工品質首獎』。

2009 榮獲第十七屆中華建築金石獎『都市更新規劃設計獎』。

2011 完成台北市「西湖捷運站」、新北市「新店七張捷運站」等千坪土地都市新開發案。

2.經營理念：

分享：以熱愛分享的心，與客戶、供應商、股東、員工共享成果。

創意：就價值鏈持續研發與創新。

永續：以綠色建築建設綠城市。

3.公司願景與使命

期許成為一個和市民站在一起的建設者，

用一流的城市眼光，善待環境、創作建築，

為努力的人，蓋不平凡的建築。

(二)LY 公司經營管理特色分析:

- 1.開發—LY 在土地開發策略上，不哄抬地價，對地主採取公開、公平與資訊透明方式，公司充分掌握地主的狀況與開發流程，以誠信的態度獲取地主的信任，用專業服務為地主創造利。開發每一塊土地兼顧到地主權益，因此能縮短開發時程，在位建商與地主創造雙贏益。
- 2.行銷—長期經營客戶，在行銷中節省下興建接待中心與樣品屋的費用，在售價上回饋客戶，深獲客戶肯定，因此建立許多忠誠客戶。
- 3.品牌—傳統建商通常委託代銷或仲介銷售或預售房地，他們習慣以銷售個案為廣告主體，無法累積公司知名度。LY 深知品牌為行銷之根，針對公司經營理念積極建立品牌，以人文關懷的表現方式，成功打造品牌形象，深獲業界與客戶好評。
- 4.研發—對內持續對客戶需求的探討，在環境上對城市做深度的瞭解，在建材與設備上，持續採用節能減碳生態等綠建材。
- 5.財務—長期聘請優質的勤業眾會計師事務所簽證。公開、透明與穩健的財務管理，興建個案專款專用並採取信託方式，保障到地主、客戶、供應商等多方權益。

6. 規劃設計—LY 對規劃設計是從建築的點，到街廓的線、以及城市的面。從立面、平面到外觀規劃，採取一比一的微尺寸設計。不只打造建築；更希望對城市更新有貢獻。

7. 營建工程—LY 認為建築等於家，代表安全與幸福，無可取代也不容忽視，因此經營團隊對品質的管控，非常用心，工程發包不只考慮價格，更考慮價值，因此多次在品質上獲獎。

(三) LY 公司的都市更新個案分析

1. 更新前基地舊況：

(1) 基地位置：

台北市「捷運淡水線復興崗車站前」都市更新案

(2) 基地描述：

a. 面積：

表 15：RHYTHM 都市更新個案基地面積

項目	面積(m ²)	所有權人
土地	2,969	92 名
非合法建物	6,943	3 棟

資料來源：實施者權利變換計畫書，自行整理

(3) 更新前個案的問題：

a. 產權糾紛

民國 72 年間地主與某建商合建，雙方因糾紛無法達成共識，遲遲無法

竣工，於民國 74 年底遭建管單位廢除建照。該三幢五層建築物及其土地地形同廢墟。

b.危樓造成公共危險與治安死角

未竣工已十七年破舊建物，復經歷 921 大地震肆虐，導致樑柱龜裂、混凝土脫落、鋼筋裸露銹蝕。確有安全顧慮。

c.個案位坐落捷運要道有礙城市觀瞻

本基地位於捷運出口，基地經多年荒廢，破壞景觀、週邊環境雜亂不堪，常有遊民與不良分子出入，居民安全性受威脅。

d.地主的財產凍結

個案已荒廢多年，高達約十億的財產被「凍結」，損失慘重。



圖 9：RHYTHM 都市更新前基地狀況

2.進入都更市場分析：

(1)進入都更市場時間暨進入市場緣由

在民國 85 年間，「復興崗」案在土地整合約 85%後，既使公司再努力，進度依然裹足不前，在土地開發過程中，難免有少數地主堅持反對，於是公

司開始研究都更法令，成功整合個案。這也是第一件權利變換。核准的個案。

(2)國內都市更新的產業及競爭者的概況

- a.進入都更市場眾多,但大部分專業不足且以獲利為前提。
- b.很多人以為都更藍海，多公司非法圈地，造成民眾恐慌，使得政府在審案消極保守。
- c.好建商在面對破壞競爭，備感壓力。

(3)都市更新開發上遭遇的最大困難

- a.台灣的都更案，地主注意的是能分多少坪，因太在意量而忽略了質，影響到整體利益。
- b.政府在推動。速度太久太慢。

(4)都市更新中地主關心的事項

- a.建商的品牌、信譽、及使用者經驗等，都是地主在選擇建商時列入評估的條件。
- b.蒐集資訊或和第三者意見做參考，以確保個人權益，因此建商的過往信譽非常重要，任何不利建商的資訊，都會影響地主參與的意願。
- c.因為標的物是高價財，溝通過程中，建商的態度與專業，都是個案是否繼續進行的因素。
- d.更新後地主能分配的面積，租金補貼等是地主最在意的事。
- e.建商必須資訊透明，給地主的權益必須公平。

(5)面對地主的開發策略

- a.地主是平行非對立，瞭解他們的需求與憂慮，才能滿足地主的期望值，排除整合過程的障礙。
- b.提供完整的資訊，如可興建與獎勵面積，權利變換的內容，相關法令的

解釋與說明等，獲得地主的信任。

c.都更是長期的整合，學會與地主交朋友。

d.對地主的服務與專業繼續加值。

e.選對事才能做好事，因此選「好地主」；選對個案，才能增加效益。

f.長期規劃深耕大面積基地。

(6)未來的發展策略

公平獲利，提升品牌形象，所有政策與綠能生態結合，從微觀的建築走向宏觀的城市。

3. 更新後個案分析：

(1)個案開發成功關鍵因素：

a.品牌獲得地主信任

LY 多年深耕台北市，在士林、北投等已興建許多個案且多次獲獎，與地主與顧客關係和諧，因此爭取到地主的信任。

b.過程中資訊透明

公司人員以專業服務，無論是建築法規、都更獎勵、和估價都是資訊透明，經得起地主驗證，化解地主擔心權益受損的疑慮。

c.公開、公平與地主溝通

經年累月與地主溝通，堅定公開與公平的開發策略，讓地主都能分配到應有的權益，不必擔心建商的黑箱作業致地主權益分配不公平，因此地主願意全力配合。

d.專業服務協助地主解決問題

客製化的協助地主處理問題，如洽談低利率貸款銀行借款，提供最優質的會計師、律師協助地主作稅務規劃。最後協助地主解決與前建商的產

權糾紛，終於整合近百位地主意見，成為第一個權利變換的都市更新案。

e.在地安置滿足地主期望值

在地安置的原則規畫個案，精華位置規畫連續店面分配予地主，未來租金收益可期，設計 30—40 坪房型，只有 24% 的低公設比，滿足大多數地主地選屋的需求。

f.專案信託提升地主參與意願

個案產權、資金信託予大型金融機構，排除地主在更新過程風險意識，在財產安全無慮下，大多數地主願意參加更新。

g.地主對安全與高品質居住安全的期望值

個案百位地主多屬中下階級，不但居住環境差，防震與防災等功能也不足，既無車位又缺公設，以上的需求可經由更新得到滿足。

(2)更新後個案的效益

a.提振舊市區競爭力

消除髒亂、窳漏地區，提昇環境品質，顯示商業的潛力，提升周遭環境之整體競爭力。

b.提高居住品質與安全性。

老舊建物重建為現代化建築物，提供安全、美觀、舒適之居住生活環境，居住品質及安全性提高。

c.友善公共與綠色空間

沿街步道，設置無障礙空間，提供公共開放空間，充分綠化植生，改善都市空間架構，提昇都市水準。

d.地主、建商、城市三贏

個案更新後，多年的廢墟荒地，再生成當地著名的華廈，重建後計 105 戶，創造房地總價值約 11 億元，對城市治安與環境之貢獻不可數。



圖 10：RHYTHM 都市更新開發時程

資料來源：實施者權利變換計畫書，自行整理

(4)個案開發後照片：



圖 11：RHYTHM 都市更新基地開發後照片

二、MOT 建設股份有限公司分析

(一)基本資料：

成立日期：民國 77 年

成立資本額：伍億元

董事長：李忠義 先生

1.公司沿革：

- 1988 設立公司
- 1996 年導入 ISO 國際品保系統
- 1998 年導入全新 CIS 系統讓企業形像更鮮明，凝聚員工向心力
- 2004 年導入 eKM 企業知識管理系統
- 2007 MOT 建築文化基金會成立
- 2007 明日博物館三次展覽 The FLOW market、Happy living、晴耕雨讀。
- 2008 明日博物館計劃榮獲第九屆文馨獎「最佳創意獎」
- 2009 MOT / Design Gallery 日本國寶級大師喜多俊之「美好的生活」
- 2009 明日博物館 The Vertical Village©展覽辦理教育合作計劃
- 2009 MOT / Design Gallery 推出 2009 米蘭設計家具展特展

2.經營理念：

思考、行動、建築就會改變

不斷思考、不斷行動、不斷改變

3.企業精神

Justice 誠信正直·公平負責·光明正大

Union 國際整合·結合協力·團結一致

Technology 科技精進·技術巧藝·專善精技

4.願景與使命：

MOT 提供全方位的生活風格

提升台灣力量，世界的忠泰

引導一個更美好的明日

(二)MOT 經營管理特色分析：

1.不停學習，不斷改變

創立於1988年MOT，企業二代擔負承襲傳統，在1999年開始轉型，以「MOT」建立品牌，積極與日系建築師合作，學習日系精工，後再與美國、新加坡及荷蘭等國際建築師合作，希望提升MOT從台灣企業轉變成世界的企業。

2.以藝術與 life style 為品牌加分

引進日系設計大師，以「日系精工」開始建立品牌形象，到與美國、荷蘭等國際級建築師合作，致力開發精品住宅，成就「台灣建築業LV」的品牌目標。

3. 結合文化藝術

利用閒置資源，如開發中的土地、辦理都市更新程序的之老舊建築、運用建築藝術家創意表現，以城市作為實踐理想的移動舞台，在不同的基地、場域，進行建築、創意、文化與美學的連結，引領民眾感受因地制宜的在地情感。

4. 從建築發展生活居家精品事業群

MOT 長期思考建築與人的關係，認為建築是生活的載體，從本業衍生出生活居家精品體系建立了一體系如代銷、設計、家飾、藝術、餐廳等事業體。

5.蒐集資源再整合的發展策略

集結不同大師的精華，塑造出與眾不同的藝術包裝，靈活運用他們的資源，找出新的創業機會。能以經濟學角度看待藝術活動與生活的連結，在與日系建築師合作多年後，發現「跨界」的價值，因此成立「MOT 生活開發」跨入創意產業。

6. 「資源提供者」與「概念提供者」

經營團隊累積經驗與人脈後，自己成為資源提供者；而概念提供者則是透過策展概念來引導外圍單位配合，

7. 策略聯盟

為土地開發順利，選擇與其他建商合作。自有土地持分大則請其他建商出售，反之則讓售土地予他方，雙方理念相同則合作經營。

8. 社會責任

建築能夠影響環境、帶領環境發展趨勢的公眾事業，每棟建築都構成都市形貌的基點。為人與環境共生的未來努力，追求人與永續地球的共同幸福。

(三)MOT 公司的都市更新個案分析

1. 更新前基地舊況：

(1)基地位置：

台北市中山區德惠段二小段 573 地號等 56 筆都市更新案

(2)基地描述

a.面積：

表 16：E & W 都市更新個案基地面積

項目	面積(m ²)	所有權(人)
土地	3,319.04	64
建物	2,477.15	34

資料來源：實施者權利變換計畫書，自行整理

(3)更新前基地狀況：

a.更新內建築物屋數十年以上之老舊建物

臨松江路及農安街沿街多為鐵皮搭建之舊違章建築及磚石搭建之舊違章建築，建物外觀已殘破無法居住

b.基地內全區鄰棟間距緊密、巷弄狹小，多無規劃

建物排列不良、凌亂不堪對於公共防火安全造成極大的威脅；因管理、維護不當，逐年形成衰敗、居住環境品質不佳的地區，威脅本基地居民之生活



圖 12：E & W 都市更新前基地狀況

2. 個案進入都更市場分析：

(1)進入都更市場時間暨進入市場緣由

a. 民國 93 年因整合一個木柵案而進入都更市場。

建築商開發都市更新案之成功關鍵因素

- b. 在整合之初，其中有違章戶、失聯地主、公有地等，因產權複雜，非買地與合建能完成。
- c. 有法規的規範及獎勵政策，而地主願意參與都更。

(2)國內都市更新的產業及競爭者的概況

- a. 進入都更的建商很多，好的建設公司因品質好，因此成本提高，但有些低價競爭公司，不考慮品質，以低價開發的惡性競爭，造成市場混亂。
- b. 還有黑道介入造成地主恐慌，致都更受到部分居民的誤解。
- c. 台北市、新北市等好地段，比較有機會整合成功。
- d. 四、五樓的老舊公寓獎勵值不符合原住戶期待，整合難度更高。

(3)都市更新開發上遭遇的最大困難

- a. 都更的獎勵面積要到審議通過才能確定，但地主不管成本及品質、法令規章，當下就要知道我能分多少，要求太多。
- b. 建商惡性競爭。

(4)都市更新中地主關心的事項

- a. 建商的信譽。
- b. 在乎分配的坪數、租金補貼。
- c. 更新後的規劃、建材設備等。
- e. 擔心別的地主的條件比自己好。

(5)面對地主的開發策略

- a. 品牌提升售價，提升地主資產價值。
- b. 不參與幫派分子涉入土地。
- c. 與理念相合的同業合作。
- d. 進入生活用品市場，再提升品牌知名度。

(6)未來的發展策略

a.都市果核計劃

都市中間置空間，像吃剩的果核，讓不同藝術團體，如藝術工作者、流行設計者等進駐，就如同重新栽種，產生交流與各種可能性。也是 MOT 創新的來源，MOT 思考未來，想像讓消費者有更多選擇，從傢俱、餐廳、美術館等，以及最重要的兒童建築學院明日聚落，由單調到豐富在城市創造村落。

3. 更新後個案分析：

(1)個案開發成功關鍵因素：

- a. 品牌力佔很大部份，公司的形象，提高地主合作意願。
- b. 好的介紹人與公司人員配合，提高成功機率。
- c. 耐心溝通，人性關懷縮短談判距離。瞭解地主才能滿足地主，增加成功機會。
- d. 公司各部門共同為地主創造價值。如營建部門貼心替住戶規劃空間，滿足自住地主。行銷人員創造價格，使地主房地增值。良好的售後服務，建立口碑。

(2)更新後個案的效益：

a.提升居住品質

規劃設計，創造較佳之物理微氣候環境。

b.創造 200 米大道街景

沿松江路之兩棟並列建築量體，設計最寬之沿街面，創造大道價值。

c.建築物提升到國際級規格

延聘荷蘭的國際級建築師，成功的移轉世界級的建築藝術。

建築商開發都市更新案之成功關鍵因素

d.地主資產大量增值

重建後共 143 戶，總建坪 10,417.83 坪，創造總價值約 58 億元。

e.提升地方競爭力

凌亂不堪、衰敗的地區，更新為全新的方正街廓，人口將再度流入，產生新的商機。

(3)更新時程：

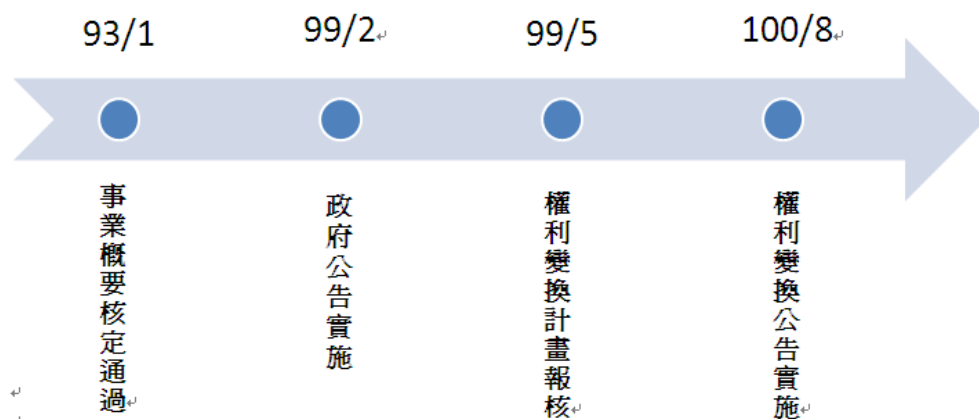


圖 13：E & W 都市更新開發時程

資料來源：實施者權利變換計畫書，自行整理

(4) 個案開發後規劃照片：



圖 14：E & W 都市更新基地開發後照片

三、GA 建設實業股份有限公司分析：

(一)公司基本：

成立日期：民國 94 年

成立資本額：壹億貳佰柒拾萬伍仟元

董事長：李毓超 先生

1.公司沿革：

2005.08 核准設立 2005.12 台北市大安區「師大 WINDOWS」熱銷

2006.05 大同區 R10 都更事業概要核准

2006.08 台北市內湖區「陽光綠園道」熱銷

2007.03 大同區 R10 都更事業計劃公開展覽

2007.07 台北市大安區「師大 WINDOWS」完工交屋

2007.10 大同區 R10 都更事業計劃實施通過

2007.12 大同區 R5 都更事業概要核准

2008.03 大同區 R10 都更核定實施

2008.06 台北市內湖區「陽光綠園道」完工交屋

2008.07 總經理榮任第十四屆台北市建築開發同業公會理事

2008.08 台北市大同區「NE」熱銷中

2.經營理念：科技·人文·關懷

科技+造屋工藝

人文+場所精神

關懷+居住品質

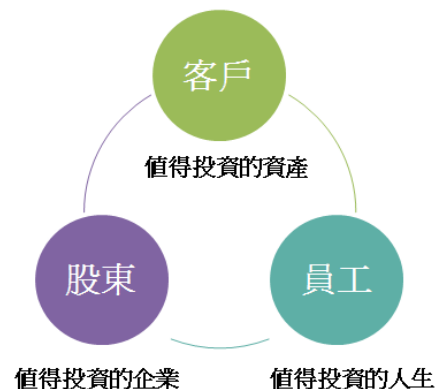


圖 15：GA 經營理念

3.願景與使命

菁英共識 把理想、夢想落實的建築團隊

最高標準為顧客把關

以品質築起精品建築

(二)GA 公司經營管理特色分析:

精耕北市，廣拓台灣

築起台北市的每一幢精緻建築的經驗與標準，堅持秉持一貫的品質要求，

除了在台北市區內繼續嚴選美地推出新案外，未來更將跨出北市，

讓台灣每個縣市民眾都能有機會擁有夢想中的 GA 新宅，

GA 不是在創造豪宅，而是助消費者買到好宅，

好宅，讓出外旅人期盼歸宿，戀家之人悠遊其中，

對很多人而言買房子是一件大事、是一份希望，

是辛苦積蓄換來的窩，亦是全家的寄託所在...

GA 承諾將繼續與您一起構築有著全家的獨特感動的舒適好宅！

(三)NE 都市更新個案分析：

1.基地更新前舊況：

(1)基地位置：

臺北市大同區雙連段二小段都市更新案

(2)基地描述：

a.面積：

表 17：NE 都市更新個案基地面積

項目	面積(m ²)	所有權(人)
土地	3163.62	73
建物	2028.29	22

資料來源：實施者權利變換計畫書，自行整理

(3)更新前個案的問題：

- 本案建築物窳陋且非防火構造，有妨害公共安全之虞。
- 建築物老舊，巷道間隔狹窄，未能符合現代化都市應有機能。
- 未能符合現代化都市應有機能，對整體市容及環境形成負面之影響。



圖 16：NE 都市更新前基地狀況

2. 個案進入都更市場分析：

(1)進入都更市場時間暨進入市場緣由

民國 95 年因“NE”個案進入都更市場，原定計劃是合建，後來因個案產權複雜等因素，非合建模式可完成，轉而以都市更新方式整合個案。

(2)國內都市更新的產業及競爭者的概況

- 國內住宅老舊，無法滿足居民對居住品質的期望。
- 地價高漲，素地取得困難，建商必須開發老舊公寓，維持營運。

建築商開發都市更新案之成功關鍵因素

- c.政府部門希望藉由推動都更，提升公共利益。
- e.競爭者眾，但良莠不齊，致劣幣逐良幣，誤導民眾對都更錯誤認知，造成整合困難。
- f.幫派分子覬覦都更利益，非法手段逼迫住戶，使都更蒙塵。

(3)都市更新開發上遭遇的最大困難

- a.都市更新過程中最困難的是要整合所有地主。
- b.原地主無法凝聚共識
- c.地主與建商的互信。

(4)都市更新中地主關心的事項

- a.建商對獎勵面積、稅費優惠方案、權利變換辦法都能交代清楚。
- b.地主希望更多獎勵面積與坪數分配。
- c.老舊住宅能因都更，住家安全有保障，提升居住品質。
- d.住戶凝聚共識，找回昔日社區居民間友善的互動。

(5)面對地主的開發策略

地主整合最重要的兩個字是“信任”，也就是建商必須取得地主信任，取得地主信任之策略：

- a.誠意—熱心服務、盡量付出，以交朋友的心情，廣結善緣，水到渠成。
- b.溝通—建商誠意與地主溝通，取得大家信任，取得地主之間的共識，地主是都更主人，地主有不同意見，別人幫不上忙。
- c.努力—重要細節會勤作功課沙盤推演，地主才會尊重你、相信你。
- d.專業—對於都更新政策掌握，不逆勢而為，是跟隨政策，取得第一手資料。
- f.選案—市場是多變與競爭的，可能 10 個案子會挑 1 個案子，不只是積極進案，而是以退為進，經團隊評估再從長計議。

(6)未來的發展策略

跟隨政府都市更新之政策方向，如合辦都更也是 GA 評估方案之一。

3. 更新後個案分析：

(1)個案開發成功關鍵因素：

a.秉持誠信、關懷態度

整合初期挨家挨戶拜訪，秉持誠信與關懷態度，因對原地主的尊重，終於取得 50 多戶住戶之認同。

b.創造地方特色

利用橋樑連結親水與安全，打破人與自然的界線，增進環河北路邊陸地帶的商業效益。

c.發揚文化藝術

與文化局協調於基地內設立實驗劇場，街角整體規劃為文化廣場，發揚地文化藝術氣息。

d.生態、節能、減廢、健康為方針

建築設計以「生態」、「節能」、「減廢」及「健康」等四項指標，規劃人與自然環境永續共生之建築。

(2)更新後個案的效益

a.歸綏老街再現繁華

推動歸綏老舊社區大面積更新開發，為大同區老舊社區更新典範。

台北市西區也能再現繁華。

b.改善公共安全及公共衛生

結合雙蓮國小公共設施的開放空間，綠意盎然的人行步道，有效改善公共安全及衛生，提升整體都市機能與競爭力，創造地區意象之都市空間。

c.表現水岸生活的機能

河堤內創造水景，與河堤外淡水的意象連接，表現地方景觀特色。

d.促進土地合理有效利用

捐贈台北市政府文化局公益設施，凝聚大同區文化氣息，定位個案使用機能，達成土地合理有效利用之目標。

e.社區的橋引進整個河濱公園

開放社區的橋連接到環河北路的河濱公園，社區公共空間延伸到整個河濱公園水岸生活。

(3)更新時程



圖 17：NE 都市更新開發時程

資料來源：實施者權利變換計畫書，自行整理

(4)個案開發後照片：



圖 18：NE 都市更新基地開發後照片

四、都市更新案成功個案關鍵因素比較表

表 18：國內都市更新案成功關鍵因素比較表

公司個案	LY 公司	MOT 公司	GA 公司
	RHYTHM 個案	E & W 個案	NE 個案
經營理念	◆分享 創新 綠色	◆思考 行動 改變	◆科技 人文 關懷
願景使命	與市民一起，用一流的城市眼光，善待環境、創作建築	全方位的生活風，提升台灣力量，世界的 MOT，引導更美好的明日	◆股東值得投資的企業 ◆客戶值得投資的資產 ◆員工值得投資的人生
開發的困難	◆地主在意量而忽略質 ◆劣幣逐良幣 ◆政府審核程序冗長	◆地主不管品質只要面積 ◆地主要求過分 ◆惡性競爭	◆地主的整合 ◆原地主無法凝聚共識 ◆無法取得地主信任
地主關心的事情	◆建商的品牌、信譽 ◆蒐集資訊和他人意見 ◆建商的態度與專業 ◆分配面積、租金補貼等 ◆必須資訊透明 ◆權益公平	◆建商的信譽 ◆分配的坪數、租金補貼 ◆建物的規劃、建材等 ◆擔心別人條件比較好	◆清楚獎勵面積、稅費優惠方案、權利變換辦法 ◆獎勵面積、坪數更多 ◆居住品質提升 ◆找回居民友善的互動
建商的開發策略	◆同理心對待地主 ◆提供完整資訊 ◆與地主交朋友 ◆持續服務與專業 ◆選對的地主與個案 ◆長期深耕大基地	◆品牌提升價格加值地主資產 ◆不開發幫派分子涉入土地 ◆與理念相同者合作 ◆進入生活用品提升品牌知名度	取得地主信任之策略 ◆誠意－熱心服務 ◆溝通－取得地主共識 ◆努力－細節沙盤推演 ◆專業－掌握新政策 ◆選案－團隊評估
成功關鍵因素	◆品牌獲得地主信任 ◆資訊透明 ◆公開與公平 ◆解決地主問題 ◆滿足在地安置 ◆以安全提升地主意願	◆不斷追求品質提昇 ◆實現日系精工理念 ◆讓客戶有美好生活 ◆建築.藝術.文化結合 ◆以 MOT 風格建立品牌 ◆引導更美好的明日	◆秉持誠信、關懷態度 ◆創造地方特色 ◆發揚文化藝術 ◆以生態、節能、減碳、健康為設計方針

資料來源：本研究自行整理

第六章 結論與建議

第一節 結論

首先，本研究針對建築產業之環境分析，對國內都市更新之商機及未來有以下結論：

- (一)我國都市更新起步晚，造成營造業成長緩慢。
- (二)都市更新商機無窮有待開發。
- (三)都市更新是先進國家復甦經濟之重點政策。
- (四)市民期待環境品質改善日益迫切。
- (五)整合政府資源與民間創意力量，是都市更新趨勢。

其次，透過國內、外之都市更新成功個案分析，與實務專家的訪談，歸結開發都市更新案之成功關鍵因素如下：

- (一) 優良品牌聲譽 — 有品牌之建商，較易獲得地主信任。
- (二) 公平誠懇溝通 — 公正與公平態度，減少溝通障礙。
- (三) 資訊公開透明 — 資訊透明化，易取得地主信任。
- (四) 文化藝術加值 — 文化藝術加值，提升都更效益。
- (五) 永續發展理念 — 永續社區發展，是未來都市更新的發展趨勢。
- (六) 公私部門合作 — 公私部門合作，提高整合成功率。
- (七) 產權持有單純 — 產權單純的個案，整合的成功率較高。
- (八) 廣大基地效益 — 大面積基地開發，大幅提升總體利益。
- (九) 地主凝聚共識 — 能凝聚共識的地主，是個案成功整合的基石。

綜上所述，建築商在開發都市更新案時，應獲得相關成功關鍵資訊和方法。也應清楚所有成功關鍵因素可能的影響及後果；最後再根據價值判斷選擇最佳的途徑。建築商最重要的任務是獲取地主的信任，因為在開發都市更新案的過程，地主對於建築商的信任是開發都市更新案的核心成功關鍵。建築商與地主之間應做結構性的調整，兩者必須對話，透過對話交換知識，相互學習並調整，然後由

建築商將知識轉化成執行力。過去部分建築商以隱瞞資訊與欺騙地主的方式，是無法解決都市更新案中繁複的地主整合問題，唯有透過誠懇溝通，才是推動都市更新的成功關鍵，不但提升建商經營績效，也提供地主安居樂業的福祉，進而符合整體經濟利益，創造共贏的善果。

第二節 建議

一、對個案公司：協助個案公司未來開發都市更新案之建議

(一)經營大型基地

我國的民間企業所開發的都更最大個案，面積是二千多坪，與英、美、日等國家之成功個案還有很大落差，建議個案公司應在成功基礎上，開始經營更大面積的都市更新案，提升都市更新更大的總體利益。

(二)加強品牌形象

品牌代表一個企業綜向，品牌價值無異是企業最有價值的資產，面對良莠不齊的競爭者，建議個案公司繼續加強品牌形象與策略，突顯與競爭者之差異化，提高公司在開發都市更新案的成功率。

(三)企業永續發展

不只是追求利潤最大化，是同時尋求多方利益均衡，規劃設計最好之建築與社區環境，更能獲得社會大眾認同，提升企業永續競爭力。

(四)提升人員素質

繼續提升公司從業人員的溝通技巧與服務品質等能力。

二 對相關產業：提供建築商開發都市更新策略之參考。

(一)創造地方特色

文化藝術無法抄襲必須萃取地方特色。

(二)避免惡性競爭

開發過程中的惡性競爭，或不正當手段逼迫地主，不但無法成功整合個案，並且造成都市更新推動障礙。

(三)居民在地安置

英、美等國在推動都市更新時，常為人詬病為「窮人的推土機」，因此建議台灣建築業在推動都市更新時，應考慮現住戶的在地安置，以爭取全民認同。

(四)永續發展社區

永續發展需綜合考慮歷史文化、生態環境、產業經濟發展、人文及居民需求各項因素，重視各層面需求的綠色都更將是城市永續發展的最佳策略。

三 其他企業：提供其他企業開發都市更新案之參考

(一)先進國家經驗

借助英、美、日等先進國家之成功經驗，再就本國之環境條件予以調整修正，亦可為我國正起步的都市更新參考。

(二)公私策略聯盟

整合公私部門與社區等，共同參與地方的再開發工作。英國等國家都鼓勵私部門投資老舊市中心區，並且透過補助款確保私部門開發案有利可圖。

(三)中產階級服務

藉由公共領域的提供，利用開放空間的概念，對於「市民空間」(Civic Space)的重視，利用大樓前廣場、設計成行人的休息區、消費販賣區，落實為廣大市民服務的場所。

(四)綠色消費生活

提倡綠色消費及簡樸生活，取代奢侈浪費的習性。建立資源循環型社會，創造有品味的生活環境。

參考資料

一、中文資料

1. 臺北市都市更新處網站
2. 都市設計策略，六合出版社，黃曉薇譯，2010
3. 建構永續社區的技能，五南圖書出版（股）出版社，李永展譯，2005
4. 臺北市實施都市更新歷程及影響之研究，中國文化大學環境設計學院碩士論文，林佑璘，2003
5. 品牌管理，華泰文化事業公司，吳克振編譯，2001
6. 行銷是什麼，商周出版社，Philip Kotler 著，張振明譯，2009
7. 台灣品牌競爭力，天下雜誌出版社，洪順慶著 2009
8. 水平行銷，菲利浦·科特勒&費南多·德里亞斯迪貝斯著，陳琇玲譯，2005
9. 生態土地使用規劃，詹式書局，黃書禮，2000
10. 大前研一，1985 策略家的智慧，台北，長河出版社
11. 大前研一著，林傑斌譯，1990，企業戰略思考，台北市，業強出版社
12. 吳松齡、陳俊碩、楊金源，2004，中小企業管理與診斷實務，台北，揚智文化
13. 吳思華，1988，產業政策與企業策略，台北，中國經濟企業研究所
14. 吳思華，1988，策略九說，二版，台北，臉譜文化
15. 日本都市再生密碼，財團法人都市更新研究發展基金會，何芳子&丁致成 2006
16. 廠商、市場與法律，遠流出版事業（股），陳坤銘、李華夏譯，1995

17. 綠色經營策略之階段性實踐—以精工愛普生公司為例，國立政治大學企業管理學系碩士論文，宋雅玲，2009
18. 綠色環保壓力對企業競爭優勢影響之研究—以國內資訊電子相關產業為例，國立政治大學企業管理學系博士論文，陳宥杉，2004
19. 台灣地區建築開發業品牌行銷模式初擬，國立成功大學建築研究所，徐婉芝，2005
20. 大上海地區房仲業展業策略之個案研究，國立政治大學經營管理學程企業管理組碩士論文，夏智亮，2008
21. 品牌進入策略之初探與分析，國立政治大學企業管理學系碩士論文，盧玉慧，2006
22. 企業以感性力打造品牌之策略探討，國立政治大學企業管理研究所，黃歆婷，2010
23. 韓國統計廳；香港政府統計處；行政院主計處。
24. 企業永續經營關鍵因素之研究，陳茂成 P.26
25. 城市的宏觀與微觀，李毓超，GA 建設出版
26. 中小企業發展季刊，第 18 期，基於品牌文化視角之品牌行銷策略之探討，王新新、王李美玲，P159—181
27. 中小企業發展季刊，第 20 期，從平衡計分卡探討台灣地區中小企業經營之關鍵成功因素，楊奕源、楊英杰、蔡文修，P54—79
28. 經濟部中小企業處，2005，2005 年中小企業白皮書。2008 年 5 月 26 日取自 http://www.moeasmea.gov.tw/Data_Service/94whte/whitel.asp
29. MoneyDJ 財經知識庫 台北市新推案預售屋房價變化 2008/04/23 工銀投顧
30. 行政院及所屬各機關出國報告(出國類別：考察)；報告時間 96 年 5 月；

派赴國家：英國

報告名稱：赴英國考察「都市再發展」實施經驗出國報告

31. 行政院及所屬各機關出國報告(出國類別：研修)；報告時間 97 年 1 月 5 日；

派赴國家：日本

報告名稱：赴日研修「都市再生地區不動產管理策略之研究」出國報告

32. 行政院及所屬各機關出國報告(出國類別：專題研究)；報告時間 95 年 2 月；

派赴國家：美國

報告名稱：「都市再發展政策之研究」出國報告

33. 財政部 98 年度委託研究計畫；都會區國有不動產參與都市更新之研究案總結

報告；研究單位：財團法人都市更新研究發展基金會

二、英文資料

1. Ken Runkel and C. Brymer, "The Nature of Brands," in Brand Valuation, ed. Interbrand, PLC London : Premier Books, p.4 ,1997)
2. Economic Survey of Singapore ,First Quarter 2010 Ministry of Trade and Industry, Singapore, ;
3. Department of Commerce .Annual Abstract of statistics,2009 Edition ,Editor : lam Macrory ,office for National Statistics.
4. Annual proportion on National Accounts of 2010 National Accounts of Japan(SNA).
5. Daniel, D .R.,1961.Management Information Crisis,Harvard BusineNE Review,111-121.
6. interbrand 網站